

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Sven Retkov

OÜ AIRWAVE TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMINE SOOME TURUL LAIENEMISEKS

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks
ettevõtluse ja tehnoloogia erialal

Juhendaja: vanemteadur Tõnu Roolaht

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " "..... 2012. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1.RAHVUSVAHELISE TURUNDUSE PLANEERIMINE JA TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMINE	7
1.1 Rahvusvahelise turunduse ja turundusstrateegia olemus	7
1.2 Sihtturu situatsiooni ja ettevõtte analüüsi meetodid	14
1.3 Turundusstrateegia koostamise etapid.....	24
2. OÜ AIRWAVE JA SOOME SOOJUSPUMPADE TURU ANALÜÜS TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMISEKS.....	37
2.1 Uurimise metoodika, OÜ Airwave ja tema tooteportfell	37
2.2 Soome soojuspumba turusituatsiooni-ja SWOT analüüs	44
2.3 Soovitused OÜ Airwavele turundusstrateegia koostamiseks	61
KOKKUVÕTE.....	70
VIIDATUD ALLIKAD:	74
LISAD	80
Lisa 1. Soome riigi regioonide suurus ja rahvaarv	80
SUMMARY	82

SISSEJUHATUS

Turundustegevuse lihtsustamiseks ja süstematiseerimiseks peab iga ettevõtte välja töötama kirjaliku tegevusplaani, mida kutsutakse turundusstrateegiaks. Iga ettevõtte otsust on võimalik hinnata lähtudes väljatöötatud strateegilisest plaanist. Pidevalt kasvav nišiturgude arv, palju erinevaid tooteid ja teenuseid, uued tehnoloogiad ja trendid – kõik see ühelt poolt muudab turundustegevuse raskeks, kuid teiselt poolt annab juurde võimalusi, millest varem ei olnud aimu.

Kui ettevõtte peab vastu võtma otsuse, mis ei kattu eelnevalt väljatöötatud strateegiaga, võib see viidata ajutisele hädaabinõule, mis võib tuleneda konkurentsiolukorra muutusest või mõnest muust ajas isenormaliseeruvast tegurist. Samas võib see olla ka märguandeks, et on aeg üle vaadata ja muuta kehtivat turundusstrateegiat. Põhiline küsimus on alati: „Kuidas tõmmata inimeste tähelepanu, äratada huvi ja motiveerida neid tegevusest osa võtma?“ Vastus eelnevale küsimusele viib eduka turunduseni ja seeläbi ka suure müügieduni. Kahjuks puudub tegelikkuses lihtne ja universaalne vastus. On vähe tõenäoline, et mõni tarbetooteid pakkuv maailma suurettevõtte oleks sama edukas ka ilma turundusstrateegilise plaanita. Nagu ütleb Jaapani vanasõna: *„Nägemus ilma tegevuseta on unistus. Tegevus ilma nägemuseta on õudusunenägu.“*

Sõna „strateegia“ tuleneb kreekakeelsest sõnast ja tähendab väejuhtimise kunsti. Seega on turundusplaan nagu sõjaplaan, mis peab välja tooma konkurentsieelised ja selle, kuidas neid rakendada, et olla kindel lahingu võidus. Konkurentsieelist ei ole võimalik täielikult rakendada, kui tarbija, kellele see on suunatud, ei saa aru selle väärtusest. Põhiprobleem on siin selles, kuidas panna kliendid uskuma, et see eelis on väärtuslikum, kui konkurentide poolt pakutav. Siin avaldubki strateegilise planeerimise eelis.

Strateegilise planeerimise protsess hõlmab organisatsiooni missiooni, strateegia ja eesmärkide loomist ning nende sidumist üheks terviklikuks turundusplaaniks. Ettevõtte

sise- ja väliskeskkonna analüüs võimaldab kindlaks teha organisatsiooni nõrkused ja tugevused, ohud ja võimalused.

Turundusstrateegia uurimine on olulise tähtsusega, sest see tegeleb klientide probleemidele lahenduste leidmisega viisil, mis oleks parim kliendi jaoks ning võimaldaks ettevõttel seejuures teenida kasumit. Turundusstrateegia on see, mis aitab ettevõttel saavutada turunduseesmärke. Turunduseesmärgid aitavad saavutada ettevõttele seatud eesmärke, mis omakorda on seatud saavutama konkurentsieelise konkureerivate ettevõtete üle. Seega turundusstrateegia kujundamise uurimine aitab nii olemasolevaid kui ka tuleviku ettevõtteid. Wind ja Robertson oletasid juba 1983. aastal, et turundusstrateegia uurimine suurendab tulevikus turunduse olulisust, pakub uusi ideid ja meetodilisi väljakutseid turunduse uurijatele ja uurimisprotsessis osalejatele, intensiivistab turundusdistsipliini uurimist ning laiendab turunduse haaret nii, et see hõlmab kõiki juhtimisotsuseid (Wind, Robertson 1983: 24). Nad ei eksinud, sest tänaseks on kirjutatud turundusstrateegia teemadel kümneid raamatuid ja sadu artikleid, kuid turundusstrateegias leidub ikka veel osi, mis vajavad põhjalikumat uurimist.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on anda soovitusi Airwave OÜ-le turundusstrateegia koostamiseks, mis on eelkõige suunatud Soome õhk-õhk tüüpi soojuspumba turule. Õhk-õhk soojuspump kujutab endast kütteseadet, mis kasutab välisõhu soojusenergiat, hoone siseruumide kütmiseks. Õhk-õhk tüüpi soojuspump on valitud põhitooteks seetõttu, et see on üks populaarsemaid küteliike Soomes. Autori arvates on tegemist kõige kiiremini ära tasuva investeeringuga võrreldes teiste küttekulude kokkuhoiu investeeringutega, sest võrreldes otse elektriga kütmisega on soojuspumbaga kütmine keskmiselt üle kolme korra odavam. Ka selle paigaldus-ning järelteenindus lihtsus on argumendid, mille tõttu peaks Airwave keskenduma oma suurest tootevalikust just õhk-õhk soojuspumpadele. Airwave on valitud uurimisobjektiks, sest autor on selle ettevõtte töötaja ning ta soovib katsetada teoreetilisi käsitusi praktikas, eesmärgiga parandada ettevõtte müügitulemusi. Varasemalt pole sellist dokumenti koostatud ning siiani on Soome turul tegutsetud ilma põhjaliku turuanalüüsi ja suunatud strateegiata. Sooviga turuosa suurendada, on ette võetud sihtturu põhjalikum analüüs ning eesmärgi saavutamiseks töötatakse välja strateegiaid. Sihile jõudmiseks on lahendamiseks püstitatud järgmised ülesanded:

- a. selgitada rahvusvahelise turundusstrateegia olemust: mõiste, liigid, tähtsus ja vajadus;
- b. selgitada turundusstrateegia koostamise erinevaid etappe;
- c. tutvustada kasutatavaid analüüsimeetodeid: SWOT ja situatsioonianalüüs;
- d. tutvustada antud uurimustöö aluseks oleva ettevõtte ülesehitust ja tegevust;
- e. koguda ja analüüsida andmeid turu, potentsiaalsete ja olemasolevate klientide kohta;
- f. koostada SWOT analüüs ettevõtte võimaluste hindamiseks Soome soojuspumba turul;
- g. tuua välja turundusstrateegilised soovitusel Soome turul edu saavutamiseks.

Uurimistöö koostamisel on muuhulgas kasutatud selliste autorite teoseid nagu P. Kotler, F. Bradley, O.C. Ferrell. R. J. Best. Samuti on kasutatud artikleid ja uurimusi teadusajakirjadest Journal of Strategic Marketing, Journal of Marketing Practice, European Journal of Marketing jms.

Antud töö koosneb kahest osast. Esimene osa käsitleb teoreetilist ülevaadet turundusstrateegiast, informatsiooni kogumise ja analüüsi tehnikat nagu situatsioonianalüüsi kombineerimine SWOT analüüsiga ning strateegia koostamise etappe. Teoreetiline osa annab suunitlused empiirilise osa koostamiseks. Uurimistöö teises osas keskendutakse uuritavale ettevõttele sihtturul strateegia loomiseks. Selleks antakse ülevaade uuritavast ettevõttest ja tema tooteportfellist, koostatakse situatsioonianalüüs ja SWOT analüüs, tuuakse välja ettevõtte eesmärgid ning kasutatakse saadud infot strateegiliste soovitusel loomiseks.

1.RAHVUSVAHELISE TURUNDUSE PLANEERIMINE JA TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMINE

1.1 Rahvusvahelise turunduse ja turundusstrateegia olemus

Turunduse mõiste. Enne, kui on võimalik tegeleda turundusstrateegia välja töötamisega, peab aru saama turunduse olemusest. Läbi turunduse ajaloo on turundus muutunud märgatavalt, samuti on muutunud ka tarbijate eelistused. Üldiselt loetakse turunduseks protsessi, mis koosneb turu-uuringutest, toodete või teenuste reklaamist ja müügist kliendile (Oxford Dictionaries... 2011). Kogu protsessi eesmärk on luua head suhted klientidega lisaväärtuse pakkumise kaudu.

Turundusteooria on olnud pidevas arengus ning on läbinud erinevaid etappe. Tänapäevane turundusteooria, mis on keskendunud klientide vajadustele, sai alguse 1970ndatel. Tabelis 1 on ära toodud tänapäevasele teooriale eelnenud suunitlused.

Tabel 1. Turundusteooria arenguetapid

Orienteeritus	Tulu allikas	Lääne-Euroopa ajakava
Tootmine	Tootmismeetodid	Kuni 1950ndad
Toode	Toote kvaliteet	Kuni 1960ndad.
Müük	Müügitehnika	1950ndad ja 1960ndad
Turundus	Klientide vajadused ja tahtmised	1970ndad kuni tänapäev

Allikas: (Adcock 2001:16)

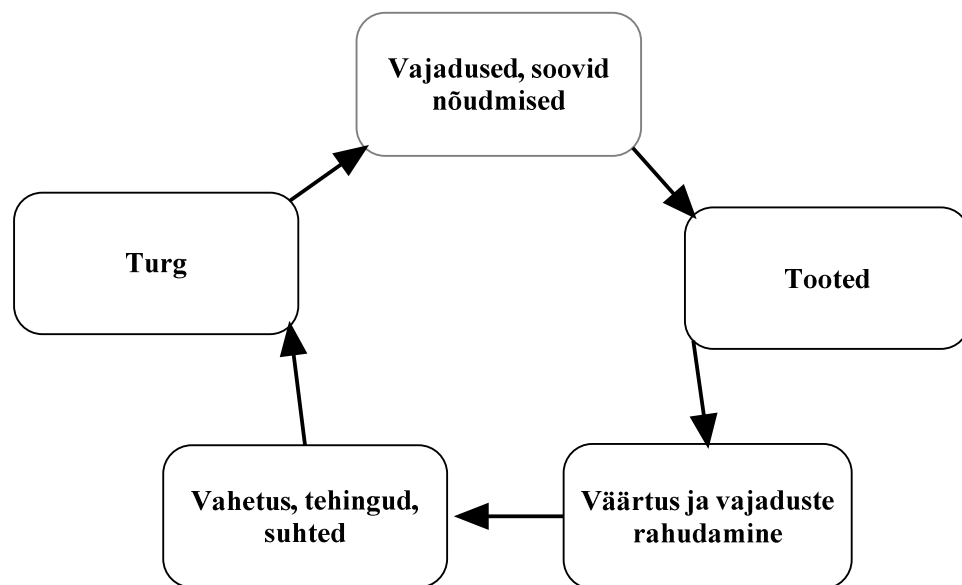
Tagasivaates on näha, et turunduse areng on toimunud kiiresti ja loogilist teed pidi. Läbitud etapid on saanud kaasaegse turundusteooria aluskivideks. Autori arvates ei saa tänapäeva turundustegevust ette kujutada ilma efektiivse tootmiseta, kvaliteetse toote ja mõjusa müügiedendusest.

Tunnustatud turundusekspert P. Kotler on turunduse mõiste defineerinud järgmiselt: „Turundus ei ole nutikate võimaluste leidmine selleks, et teie poolt tehtust lahti saada. Turundus on ehtsa kliendiväärtuse loomine. See on kunst teha kliendid enda jaoks

paremaks. Turundusega tegelevate inimeste märgusõnad on kvaliteet, teenindus ja väärtus“. (Kotler 2003: 3)

Kotler väljendab autori arvates selgelt, et turundus ja müük pole üks ja sama. Turundus keskendub pikaajaliste suhete loomisele ning nõuab sellega rohkem pühendumist kliendile hõlmates ettevõtte kõiki osakondasid ja sealset inimressurssi ning koostööpartnereid. Ainult täieliku pühendumisega kliendile on võimalik autori arvates luua kliendile ehtsat väärtust, tagada kvaliteet ja hea teenindus.

Joonisel 1 on välja toodud turunduse olemuse tuum Kotleri järgi. Turunduse näol on tegemist pideva protsessiga, kus kõik algab ja lõpeb kliendi vajaduste, soovide ja nõudmistega. Toode või teenus on vahend kliendi vajaduste rahuldamiseks. Turg on koht, kus toimub vahetusprotsess ning suhete loomine klientidega.



Joonis 1. Turunduse olemuse tuum Kotleri järgi (Allikas: Kotler 2006: 6).

Juba 1960ndatel leidis R. J. Keith, et turundus hakkab mängima olulist rolli ettevõtte juhtimises ning tarbijast saab selle teooria keskne osa (Keith 1960: 35). Ta ei eksinud ning tänapäeval võib turundust käsitleda ka kui juhtimisfilosoofiat, kus ettevõtte saavutab oma eesmärgid läbi tarbijate vajaduste rahuldamise ehk see tegeleb nõudluse prognoosimise, selle juhtimise ning rahuldamisega vahetusprotsessi kaudu (Evans, Berman 1987: 9).

USAs asuv rahvusvaheline turundusühing Ameerika Turunduse Assotsiatsioon (*AMA-American Marketing Association*) defineerib oma kodulehel turunduse mõistet alates 2007. aastast nii: „Turundus on tegevus, institutsioonide kogum ja protsess, et luua, suhelda, tarnida ja vahetada kliendi, partnerite ja ühiskonna jaoks väärtust omavaid pakkumisi“ (American Marketing Association 2011; S. D. Hunt 2007: 277). AMA definitsioon annab mõista, et turundusteooria on läbi teinud järjekordse arengu ning lisaks klientidele hõlmab kaasaegne turundustegevus ka suhete arendamist ja hoidmist ettevõtte töötajate, partnerite, tarnijate ja kogukonna organisatsioonidega. See erineb suuresti AMA 1985. aasta definitsioonist, kus turundust defineeriti planeerimise ja täidesaatva protsessina ideede, toodete ja teenuste loomiseks, hinnastamiseks, edendamiseks ning jaotamiseks, et rahuldada indiviidide ja organisatsioonide eesmärke (Grönroos 1989: 54).

Vana AMA definitsioon toob välja peamiselt USAs levinud seisukoha, mida Skandinaavias 1980ndatel ei jagatud. Skandinaavias defineeriti siis turundust kui protsessi, mis loob, arendab ja kommertsialiseerib pikaajaseid kliendisuhteid, nii et kõigi osapoolte eesmärgid on rahuldatud läbi vastastikuse vahetusprotsessi ja lubadustest kinnipidamise (Grönroos 1989: 57). See definitsioon on rohkem sarnane uuele AMA definitsioonile, kuid siiski ei anna täielikku ülevaadet, mis turundus on. Autori arvates väljendab uus 2011. aasta AMA definitsioon turunduse olemust palju selgemalt, kui seda tegi 1985. aastal avaldatud definitsioon ja Skandinaavias levinud definitsioon, kuid siiski mitte piisavalt hästi. Puudu on kogu turunduse südamel ehk klientide väärtuse olulisuse rõhutamine.

Rahvusvaheline turundus tegeleb täpselt samade asjadega, millega klassikaline turundus. Ainult, et ettevõtte koduturu asemel on tegemist teise riigi või piirkonna turuga, millel on teised omadused kui koduturul. Sellest järeldab autor, et siin tuleb silmas pidada, lisaks tavapärasele majandusnäitajatele, nii keelelisi kui ka kultuurilisi iseärasusi, mis võivad tunduvalt erineda sellest, millega ettevõtte puutub kokku koduturul.

Rahvusvahelist turundust on põhiliselt kolme tüüpi (Jeannet, Hennessey 2001: 3):

1. Ekspordi turundus: ettevõtte turustab oma tooteid väljaspool koduturgu ja need tooted füüsiliselt viiakse ühest riigist või turult teise riiki või turule.
2. Riikidevaheline turundus: ettevõtte võtab tugevalt osa sihtturu turundustegevusest.
3. Globaalne turundus: ettevõtte peab välja töötama ühise strateegia tootele, teenusele või ettevõttele liikumaks globaalsele turule.

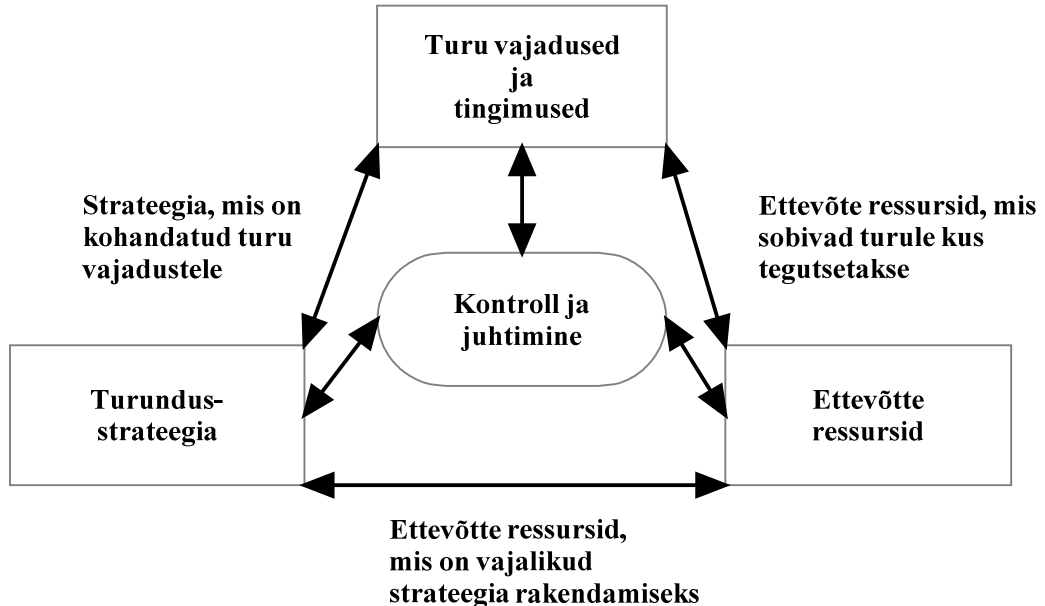
Ettevõtted, mis tegelevad rahvusvahelise turundusega, peavad välja mõtlema, kuidas kohandada kogu turundusstrateegia sihtturule sobivaks. See hõlmab viise, kuidas müüa ning reklaamida kaupu või teenuseid. Eksporditurunduse korral jääb koduturu turundus tähtsale kohale, kuid suurimad väljakutsed tulenevad sobivate turgude või riikide valimisest läbi turu-uuringu, eksporditavates toodetes vajalike modifikatsioonide kindlaks tegemisest, et need vastaks välisturu vajadustele ja nõuetele, ning ekspordikanalite välja töötamisest, mille kaudu oma tooteid välismaal turustada. (Jeannet, Hennessey 2001: 3).

Bradley on leidnud, et väikestel ettevõtetel on oma väiksusest tulenevalt levinud ressursside puudus, vähesed teadmised turust ja sellest tulenev madal ellujäämisvõime rahvusvahelistel turgudel (Bradley 2005: 46). Eesti ettevõtete näol on reeglina tegemist maailma mõistes väikeste ettevõtetega. Eksporditurundus on seotud kõige väiksemate investeeringute ja riskidega. Autori arvates on eksporditurundus just potentsiaalselt minimaalse kahju tõttu kõige sobivam viis Eesti ettevõtetel rahvusvahelisse ärisse liikuda.

Turundusstrateegia olemus. Strateegiaks loetakse plaani edukaks tegevuseks, mis põhineb ratsionaalsusel ja konkurentide käikudest sõltuvatel vastaskäikudel (Chatterjee 1996: 3). Turundusstrateegiaks loetakse tavaliselt plaani, mis annab organisatsioonile võimaluse kontsentreerida oma piiratud ressursse parimatele võimalustele, et suurendada müüki ning saavutada jätkusuutlik konkurentsieelis. Näiteks Kotler on defineerinud ühte strateegiat selliselt: „Kui ettevõtte sihib konkreetsete klientide ja vajaduste gruppi ning pakub konkurentidest erinevat teenuste paketti, siis saab öelda, et sellel ettevõttel on strateegia“ (P. Kotler 2002: 10). Seega strateegia on protsess ettevõtte või organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kui ka vahend klientidega

pikaajaliste suhete loomiseks (Ferrell et al. 2002: ix). Autori arvates peab igal edukaks saada sooviv ettevõtte looma oma strateegia, mis on konkurentide omast erinev.

Strateegilise mõtlemise aluseks loetakse strateegilise sobilikkuse kontseptsiooni, mis on välja toodud joonisel 2. Strateegiline sobilikkus väljendab määra, mille ulatuses ettevõtte ressursid ja võimekus on vastavuses võimaluste ja väliskeskkonnaga (Hooley et al. 2004: 34). Kui ettevõttel on puudu ressurssidest või võimekusest, siis võib edu osutuda illusiooniks. Et seda ei juhtuks, on vaja mittevastavused kõrvaldada kas vajaliku võimekuse hankimise või strateegia muutmise kaudu. Autor on Hooley et al. joonisele lisanud juurde kontrolli ja juhtimise lahtri, et rõhutada selle olulisust antud protsessis. Kontroll ja juhtimine on oluline selles protsessis, sest näiteks tuleb autori arvates juhtida ressursse nii, et need oleksid alati saadaval. Tuleb pidevalt kontrollida turuvajadusi, et juhtida ning muuta strateegiat nii, et see oleks pidevalt vastavuses nii saadaval olevate ressurssidega kui ka turu vajadustega. Näiteks muutus väliskeskkonnas võib anda võimaluse kasutusele võtta ressursi või võimekuse mida varasemalt ei saanud või ei olnud vajadust rakendada.



Joonis 2. Strateegiline sobilikkus (Allikas: Hooley et al. 2004: 34, autori täiendustega).

P. Kotler on välja toonud ettevõtete üheksa põhilist edustrateegiat läbi ajaloo (Kotler 2002:7):

1. edu tänu kõrgemale kvaliteedile;
2. edu tänu paremale teenindusele;
3. edu tänu madalaimale hinnale;
4. edu tänu laiale turundusvõrgule;
5. edu tänu kliendi soovidega arvestamisele;
6. edu tänu toote pidevale parendamisele;
7. edu tänu toote uuendamisele;
8. edu tänu sellele, et tullakse uuenevale turule;
9. edu tänu sellele, et ületatakse kliendi ootuseid.

Kui vaadata neid üheksat ühekülgselt strateegiat, siis on autori arvates selge, et ainult ühe kasutamine tänapäeval edu ei taga. Et saavutada edu, on vaja erinevaid strateegiaid kombineerida ja leida parim oma tegevusvaldkonna jaoks. Porter on defineerinud strateegia väljatöötamise kui täpse formuleeringu leidmise sellele, kuidas ettevõtte kavatses toime tulla konkurentsiga, millised peavad olema eesmärgid ja millised vahendid ning tegevused, mis on nende eesmärkide täitmiseks vajalikud (Πoprep: 2005: 26). Seega, esimese sammuna strateegia väljatöötamisel peaksid ettevõtte juhid pühenduma teguritele, mis aitavad kaasa või takistavad ettevõttel täispotentsiaali saavutamist, et keskenduda ainult olulisele ja jätta ebaoluline kõrvale (Houben et al. 1999: 125).

Viimasel aastakümnel on edukad ettevõtted rajanud oma konkurentsieelised ja võimekuse viiele strateegiale: suurepärasele sooritusvõimele (kõrge kasutegur tegevuses), toote liidripositsioonile (toote pidev parendamine), klientide kättesaadavusele (leida võimalused haaramaks võimalikult suurt klientide hulka), kliendi intiimsusele (keskendutakse tugevalt kliendi tundmaõppimisele ja tema vajaduste teadasaamisele) ja tooteportfelli laiendamisele (Ferrell et al. 2002: 63; Porter 1996: 66). Et olla edukas, tuleb rakendada kõiki neid strateegiaid ja viia ettevõtte sooritusvõime nendes valdkondades maksimaalsele tasemele või võtta aluseks üks konkreetne strateegia, milles taotletakse parimat tulemust ning teised viia sellise tasemini, et kliendid arvaksid, et firma on pädev ka muudes aspektides. Täielik keskendumine ja pidev pühendumine klientide vajaduste väljaselgitamisele ja probleemide mõistmisele on iga kliendikeskse ettevõtte alusstrateegia (Best 2005: 127).

Seega peab autori arvates iga edukaks saada sooviv ettevõtte välja töötama kõik ülejäänud strateegiad lähtuvalt sellest strateegiast.

Rahvusvahelisele turule minnes on oluline välja töötada nii kaitse- kui ka ründestrategiad (Chatterjee 1996: 3). Ründestrategiad on siinkohal strateegiad, mis aitavad turuosa suurendada ning ettevõttel sinna püsima jääda. Seda on võimalik saavutada hea planeerimise, avalike suhete juhtimise, hea jaotuskanalite valiku, turu-uuringute ja kvaliteetsete toodete tootmise kaudu. Seevastu kaitsestrategia peab teenima kahte eesmärki: esiteks välja selgitama, missuguseid ettevaatusabinõusid peab ettevõtte rakendama välisturu hõivamisel ja teiseks, kuidas kindlustada toote populaarsuse säilitamine koduturul. Need on vajalikud selleks, et ettevõtte, mis on keskendunud välisturu vallutamisele, ei kaotaks turuosa ootamatult ilmuda võivale väliskonkurendile.

Kui turundusstrategiad valitud, siis on oluline koostöölastada ka ettevõtte üldine strateegia turundusstrategiaga. Ettevõtted, kes seda teevad, on saavutanud reeglina parema sooritusvõime võrreldes ettevõtetega, kes seda teinud pole (Morgan et al. 2002: 341-362).

Strategia iseenesest ei ole väärt midagi, kui seda reaalsuses ei rakendata. Seetõttu on autori arvates oluline luua turundusplaan, mis on turundusstrategia loomise oluline jätk. Ka turundusplaani loomine ei garanteeri strateegia rakendamist, kui selle loojad ning teostajad ei ole valmis turundusplaani ja -strateegiat kohandama pidevalt muutuva turuolukorraga.

Autori arvates on turundusoskus oluline osa tänapäeva ettevõtte konkurentsieelistest, sest keskendub klientide vajaduste ja soovide rahuldamisele. Nagu kliendi soovid ja vajadused on pidevas arengus, nii on ka seda turundusteooria. Kui varem on turundust peetud omaette osakonnaks, mis ei mõjuta kogu ettevõtte tegevust, siis tänapäeval on seda arvamust tunduvalt muudetud. Nüüd on turundusstrategia muutunud organisatsiooni põhiliseks juhtimisfunktsiooniks, millest kõik teised ettevõtte osakonnad juhitud. See on juhtunud autori arvates seetõttu, et sageli ei ole oluline, kes teeb parema toote või pakub paremat teenust, sest tarbija ei osta toodet, vaid ta ostab kasu. Ettevõtte ei teeni üldse või teenib vähe tulu, kui tarbija ei saa aru toote kasust enda

jaoks ning jätab selle seetõttu ostmata. Autori arvates ongi turundus ja strateegia see, mis teeb toote kasu tarbijale arusaadavaks. Nendeks strateegiateks võivad olla nii kaitsekui ka ründestrateegiad, parima hinna või teenuse strateegiad. Kokkuvõttes võib öelda, et turundus ja strateegia on õige toode, õiges kohas, õigel ajal, õige hinnaga.

1.2 Sihtturu situatsiooni ja ettevõtte analüüsi meetodid

Tänapäeva infoühiskonnas on andmeid palju ning kõik sellest ei ole oluline. Ettevõtte jaoks õigete otsuste tegemine nõuab hästi organiseeritud ja kiiresti ligipääsetavate andmete kasutamist. Andmete läbitöötamine ja olulise eristamine ebaolulisest on üks raskemaid etappe strateegia koostamisel. Sellepärast on oluline leida tähtsad andmekillud ning panna need kokku üheks tervikuks. Antud töös kasutatakse ettevõtte ning tema tegevuskeskkonna analüüsimiseks situatsiooni- ja SWOT-analüüse.

Situatsioonianalüüsi peamine eesmärk on kindlaks teha olulised ettevõtte toimimist mõjutavad probleemid, mis muidu jäävad igapäevases tegevuses märkamatuks (Best 2005: 410). Analüüsimine peab andma täieliku pildi organisatsiooni hetke- ja tulevikuolukorrast kolmes võtmekeskkonnas: esiteks ettevõtte ise, teiseks kliendid ja kolmandaks väliskeskkond. Väliskeskkond jaotub situatsioonianalüüsis omakorda majanduslikuks, poliitiliseks, seadusandlikuks, tehnoloogiliseks, kultuuriliseks ja konkureerivaks keskkonnaks (Kotler et al. 2005: 26).

Situatsioonianalüüsi koostamisel tuleb anda ülevaade turu võimalustest, sihtturu segmentidest, konkurentsi olukorrast, toote potentsiaalset, turule sisenemise meetodist, võimalikest tugevustest ja nõrkustest, ettevõtte ressurssidest ja ettevõtte struktuurist turul (Darling, Seristö 2004: 39). Antud analüüsi koostamine peab olema pidev protsess ja hõlmama võimalikult palju informatsiooni, et kindlustada tegelikkusele vastavat ja informatiivset analüüsi (Picton, Wright 1998: 107). Samas peab analüüs eristama määramatuse faktidest. Autori arvates on andmeid üldjuhul kerge koguda ja talletada, samas adekvaatset informatsiooni aga mitte. See tähendab, et andmetel ei ole suurt väärtust seni, kuni inimene või arvutiprogramm neid omavahel võrdleb ja annab tulemi, mis lihtsustab otsustamist. Informatiivne situatsioonianalüüs võib viia parema planeerimise ja otsustamiseni, kuid analüüsist üksi ei piisa, et koostada efektiivne

strateegia. Situatsioonianalüüs ei ole mõeldud juhi asendamiseks otsuste tegemisel, vaid annab otsustamiseks vajaliku informatsiooni ja võimaluse seda analüüsida.

Situatsioonianalüüsi eeliseks on see, et selle koostamine võtab suhteliselt vähe aega, kuid selle eest võib ta olla väga informatiivne (McCarthy et al. 1993: 153). See tuleneb sellest, et uurimisobjekte on võimalik osadeks võtta ning seetõttu kergesti uurida. Uurimisobjektide lahkamine võimaldab autori arvates uurida, miks nad toimivad just nii nagu nad toimivad. Näiteks olemasolevatest ja potentsiaalsetest klientidest saab uurida ainult suuremaid kliente. Toodete uurimisel saab välja tuua seosed selle omaduste ja klientide vajaduste vahel. Konkurentide uurimisel on võimalik välja tuua võrdlus nende ning ettevõtte enda nõrkuste vahel. Kui see informatsioon on olemas, saab luua üldpildi, mille järgi on kergem teha õigeid otsuseid.

Eduka turundusstrateegia loomine algab ettevõtte sisemise keskkonna analüüsist. See hõlmab endas nii detailset ja loovat kui ka võimekuste (tugevused ja nõrkused võrreldes konkurentidega) ja keskkonnast tulenevate võimaluste ning ohtude hindamist (Hooley et al. 2004: 39). Hindamisel tuleb arvesse võtta ettevõtte senine strateegia ja käekäik, struktuur ja selle eripärad, ressursside saadavus ning juhtorganite võimalikud võimuvõitlused ning poliitika (Ferrell et al. 2002: 30). Ressurssidest tuleb tähelepanu pöörata olulisele, nagu raha, inimesed, kogemused, suhted, liidud ja kliendigrupid. Oluline on hinnata ressursside saadavust ja lühikese ajaperioodi jooksul ka võimalikke muutusi neis ning ära kaardistada mõjud ressurssidele rahvusvahelisele turule minekul, et mõne ressursi puudujääk ei tuleks halva üllatusena. Realistlikult hinnatud ja strateegiliste otsustega vastavuses olevad ressursid määravad ära ettevõtte globaalsetel turgudel konkurentsieelise loomise ja hoidmisevõime (Bradley 2005: 46). Nii on võimalik turule sisenedes ära hoida mõne olulise ressursi defitsiiti ja ühes sellega kogu sisenemise võimalikku seiskumist.

Peale sisemise keskkonna analüüsi lõppu tuleb hakata tegelema kliendianalüüsiga. Siin tuleb kindlaks teha, kes on toote lõpptarbijad, vahendajad ja potentsiaalsed kliendid ning mis on nende vajadused (Best 2005: 410). Kliente tuleb analüüsida sihtturgude lõikes ning oluline on seda teha, lähtudes nii olemasolevast kui ka tuleviku situatsioonist. Äriklientide puhul tuleb keskenduda isikule või isikutele, kes teevad otsuseid. Sageli on nad väga erineva taustaga inimesed, mis teeb nende mõjutamise

raskeks. Schneider et al. väidab, et klientide analüüsimisel on oluline kindlaks teha, mis pakub neile naudingut ning mis võib neis tekitada viha, sest need tunded on palju tugevamad kui lihtsalt rahulolu või rahulolematust ja aitavad seetõttu paremini mõista kliendi emotsioonide dünaamikat ning selle mõju kliendi käitumisele ja lojaalsusele (Schneider et al. 1999: 36). Autor leiab, et iga toote kohta pole sellist uuringut võimalik teha, sest kõik tooted ja teenused, kuigi nad on kliendile vajalikud, ei suuda tekitada neis nii tugevaid emotsioone.

Ettevõtted tegutsevad pidevalt nendest mittesõltuvas võimaluste ja ohtudega väliskeskkonnas, mis omab mõju nii klientide kui ka sisemise keskkonna üle. See fakt muudab väliskeskkonna analüüsi kõige olulisemaks osaks situatsioonianalüüsist. Väliskeskkonna analüüs koosneb kuuest punktist: konkurents, majanduskasv ja stabiilsus, poliitiline trend, seadusandlus, muutuv tehnoloogia, kultuuritrendid.

Edukas strateegia on see, kui suudetakse positsioneerida oma pakkumist nii, et tarbijad tajuksid seda võrreldes konkurentidega erinevana ning palju paremana (Kotler 2006: 70). Selleks strateegiaks võib olla hinnastrateegia, kus samasuguse kasuga tootele kehtestatakse parem hind, kuid see ei pruugi tagada edu. Suur müüt konkurentsi kohta rahvusvahelisel turul on see, et hind määrab kõik (Bradley 2005: 68). Hind on autori arvates küll väga oluline, kuid kindlasti mitte ainus määrav faktor. Kliente huvitab kindlasti ka kvaliteet, tarne kiirus, disain, teenuse kvaliteet või bränd. Kõigi nende omaduste andmine tootele tõstab tootmiskulusid ning loob sellega tugeva vajaduse kasumlikkuse tõstmise järel, mille üheks viisiks on autori arvates lisandväärtus.

Lisandväärtuse kasutamist on propageeritud kui strateegiat vaenulikus konkurentsi keskkonnas konkurentsielise saavutamiseks (Gale 1994: 76). Tiheda konkurentsi maailmas on raske luua lisandväärtust, sest paljud ideed on juba kasutusel. Ka lisandväärtuse selge definitsiooni puudus tekitab probleeme, sest tähendab erinevate inimeste jaoks erinevaid asju (Chernatony et al. 1998:56). Praktikas võib lisandväärtus esile tõusta näiteks parema toote loomisel, ressursside tõhusamal kasutamisel, klientide kuulamisel, et luua atraktiivsemat toodet või tehes koostööd tarnijatega, et leida viise äri tõhusamaks juhtimiseks. Lisandväärtust mittetootvad ettevõtted kannatavad suuremate kulude all, mis tähendab, et nad teenivad väga vähe raha (Bradley 2005: 65).

Ettevõttel võib olla lai ring konkurente. Porter on eristanud nelja jõudu, mis juhivad valdkonna konkurentsi: tarnijad, potentsiaalsed uued tulijad, ostjad ja asendustooted (Porter 1997: 13). Tarnijate põhiline mõju avaldub hinna surves, kus tarnijad on huvitatud müügist võimalikult kõrge hinnaga. Seevastu on ostjate sihiks saada kaupu võimalikult madala hinnaga, et eelarves oleva raha eest endale maksimaalselt võimaldada. Ettevõtte, mis asub kahe vastandliku jõu keskel, peab leidma tasakaalu tarnijate ja ostjate vahel, nii et oleks võimalik teenida piisavat tulu ning edukalt vastu panna Ferrelli poolt välja toodud neljale tarbijaturu konkurentsitiübile (Ferrell et al. 2002: 37):

1. Brändi konkurendid – kliendi jaoks on tootel sarnased omadused, kasu ja hind.
2. Toote konkurendid – tooted, mis konkureerivad samas tooteklassis, kuid on oma omadustelt, kasu ja hinna poolest erinevad.
3. Üldkonkurendid – teevad väga erinevaid tooteid, mis lahendavad sama probleemi või rahuldavad kliendi sama vajadust.
4. Kogu eelarve konkurendid – konkureerivad kliendi eelarve eest.

Kuigi kõik konkurentsi liigid on olulised, siis reeglina on kõige teravam brändi konkurents, sest siin näeb tarbija teist toodet kui asendajat. Seetõttu on autori arvates strateegia, mille eesmärk on panna tarbija brändi vahetama, üks olulisemaid.

Uuele turule sisenedes tuleb eelnevalt aru saada olemasolevate ja tulevaste võimalike konkurentide strateegiatest. Joonisel 3 on Bradley välja toonud kuus tegurit, mis aitavad mõista konkurente. Autor on täiendanud joonist kliendi suhtumise teguriga, mis on autori arvates üks parim konkurentsi mõistmise infoallikas. Klientidelt saadav tagasiside ning informatsioon konkurentide kohta, mida ei ole võimalik muudest avalikest allikatest hankida, on väärt info, sest võib sisaldada väga olulist informatsiooni pakutavate toodete, teeninduse, tarne jms. kohta, mis muidu ei ole avalik. Klientide suhtumised konkurenti ja tema tegevusse on autori arvates üks parimaid viise mõista, kas konkurentide tegevus on efektiivne või mitte.



Joonis 3. Konkurentide mõistmise tegurid (Allikas: Bradley 2005: 70, autori täiendustega).

Konkurentsianalüüsi peamine eesmärk on aru saada ja ennustada tegevust ja võimalikke kaudseid kokkupuuteid turul konkureerivate ettevõtete vahel (Chen 1996: 100). Autori arvates konkurentide eesmärkidest ja oletustest arusaamine annab ettevõttele tugeva aluse oma strateegia välja töötamiseks välisturule minemiseks. Konkurentide strateegiate ülevaatamine toob samuti kasu, sest sealt on võimalik saada informatsiooni, millised lähenemisviisid konkreetset turul töötavad ja millised mitte. Ettevõtte kultuur annab samuti aimu, mis tüüpi konkurendiga on tegemist. Näiteks tugevalt struktureeritud organisatsioon, mis toetub oma eesmärkide täitmisel tugevale kontrollile, võib silmitsi seista suurte raskustega innovatsiooni või nihke läbimiseks. Samas lõdvalt juhitud ja riskialtil ettevõttel võib olla raskusi kuluefektiivsuse saavutamisel. Suurus, kasv ja kasumlikkus annavad head infot nii konkurentide kui ka turu kohta. Turul, kus on palju konkurente, on reeglina võimalik kindlaks teha üksikud olulised ettevõtted või strateegilised grupid. Tähelepanu tuleb pöörata ka ettevõtetele, kes on hiljuti tugevalt kasvanud, kuigi nad on veel teistega võrreldes väikesed. Kasvufaktor annab infot, kas antud firma kasutab efektiivset strateegiat või mitte. Ettevõtte kasumlikkus võib mängida rolli, sest annab võimaluse saada välisinvesteeringuid. Konkurentide konkurentsivõime hindamisel tuleb tähelepanu pöörata ka nende võimekustele.

Näiteks mõned ettevõtted kasutavad oma turundusoskusi, et leida turul olev segment, kelle vajadusi pole piisavalt rahuldatud ning teevad seda konkurentidest paremini. Teised ettevõtted võistlevad parema tootega, innovatsiooni, hinna, tarne kiiruse või imago ja reputatsiooniga. Konkurendi nõrkuste ja tugevuste teadmine annab infot tema võime kohta lähtuda ühest või teisest strateegiast. See annab ka võimaluse ära kasutada konkurendi nõrkust, kui ettevõttel on selles vallas olemas tugevus. (Bradley 2005: 70-72). Ka konkurendi kulustruktuuri teadmine on väärt info. Infot on vaja hankida nii püsi- kui otsekulude kohta. Eriti kasulik on see teadmine konkurendi kohta, kes toetub madala hinna strateegiale, sest see annab infot tuleviku hindade ja nende jätkusuutlikkuse kohta (Aaker 1984: 79).

Kokkuvõttes on autori arvates konkurentsianalüüs muutunud tänapäeval väga oluliseks, sest pea igal turul võivad konkurentsi pakkuda ka välisfirmad ja tänu kiirele tehnoloogia arengule on väga paljudel toodetel lühem eluiga. Konkurentsianalüüsi tuum on vaatlemises, jälgimises ja kogu konkurentsi tegevuse lahti mõtestamises. Autori arvates ilma korraliku konkurentsianalüüsita ei ole võimalik luua toimivat strateegiat. Ilma toimiva strateegiata ei ole loota edu.

Toodete ja teenuste puudus sihtriikides on välisettevõtete üks laienemise põhjuseid (Keegan et al. 1997: 78). Kuid nõudlus ei tähenda alati võimalust ja tuleb arvestada ka sihtturu majanduskasvu ja stabiilsusega. Muutus sihtturu majanduses võib omada otsest mõju ettevõtte kasumlikkusele ja turundusstrateegiale. Seega tuleb hinnata riigi või piirkonna majandusolukorda, mis hõlmab inflatsiooni, töötuse määra ja sissetuleku taset, intressi määrasid, makse, kaubanduspiiranguid ja hetke- ning tulevikutsükleid (õitseng, stagnatsioon, retsessioon, depressioon, taastumine) (Baalbakiet al. 1993: 23). Samuti on oluline tarbijate suhtumine ja valmisolek kulutusteks. Tarbimiskindlus või selle puudumine, mõjutab otseselt seda, mida ettevõtte saab või ei saa turul teha. Suurte riikide turgudel (USA, Hiina, India) tuleb arvestada ka regiooniti erinevate tarbimismustritega (Czinkota et al. 2007: 26). Eri piirkondades võib ostujõud olla erinev. Ka infrastruktuur mängib suurt rolli, sest uuele turule minek sunnib ettevõtet suures ulatuses toetuma kohalikule transpordile, sidele ja energiale. Inflatsioon ja suur riigi võlg, mis sunnib piirama importi, mõjutab sihtturu klientide ostuvõimet ning on seega probleem turunduse jaoks.

Poliitilised ja seadusandlikud tegurid mängivad sageli suurt rolli rahvusvahelises turundustegevuses (Kotler 2006: 82). Isegi kõige paremad turundusplaanid võivad läbi kukkuda ootamatu poliitilise või seadusandliku jõu sekkumisel. Puudulik intellektuaalse omandi kaitse ja nn. „hall turg“, kus ettevõtte tooted tehakse turul kättesaadavaks mitteametlike kanalite kaudu, sageli pidurdavad laienemist arenguriikides (Czinkota et al. 2007: 437). Samas on maailmas loodud ka palju majanduslikke ja poliitilisi liite nagu EL, NAFTA ja Mercosur, mille eesmärgiks on hõlbustada riikidevahelist kauplemist.

Autori arvates on tehnoloogiast tuleneva riski hindamine tänapäeval väga oluline, sest tehnoloogia areng võib muuta ettevõtte poolt pakutava toote ebavajalikuks. Samuti võib tulla turule mõni tehnoloogia, mis avab ettevõtte poolt pakutavale tootele lisavõimalusi. Tehnoloogiline uuendus võib anda innovaatilisele ettevõttele konkurentsieelise konkureerivate ettevõtete ees, sest uuenduse toimetehnoloogiatest arusaamine ja nende kopeerimine võtab aega, ning seetõttu saab innovaatiline ettevõtte nautida ajutist monopoli seisundit (Kotabe et al 2008: 26). Näiteks 2008. aastal Euroopa turule tutvustatud Mitsubishi Electric HyperHeating soojuspumba tehnoloogia, mis tagab soojuspumba küttevõimsuse säilimise madalatel välistemperatuuridel (ME koduleht 2012). Esimesed autorile teadaolevad konkurendid tulid analoogse tootega välja alles 2010. aastal. Kahe aastane tehnoloogia monopol muutis selle toote üheks Eestis ja Skandinaavias enimmüüdavaimaks õhk-õhk soojuspumba tooteks, vaatamata selle toote, turu keskmisega võrreldes, tunduvalt kallimale hinnale (autori hinnang). Autori arvates on uus tehnoloogia juba avanud (nutitiv, nutitelefon) ning kindlasti avab edaspidi uusi müügiesitamisvõimalusi. Seetõttu on tehnoloogia arengul oluline mõju ettevõttele ning sellega tuleb arvestada turundusstrateegia välja töötamisel.

Kultuurikeskkond määrab ära ühiskonna alusväärtused, taju, eelistused ja käitumise (Kotler 2006: 85). Kultuuri tundmise kompetents on väga oluline turundusoskuse osa. Tuleb teada ja osata kasutada kultuurielemente nagu keel, religioon, väärtused ja suhtumised, kombed, eetika, üldine haridustase ja sotsiaalne struktuur (Czinkota et al. 2007: 53). Suhtlus kohalikus keeles võimaldab saada kohalike partneritega paremat kontakti. Religiooniga on sageli tugevalt seotud inimeste väärtused ja suhtumised, kombed ja eetika. Arengumaades väheharitud inimesed ei kasuta kõrgtehnoloogilisi tooteid ja reeglina on neil ka madal ostujõud. Arenenud riikides ei pruugi aga eelnev

väide tõele vastata, sest tänu üldisele kõrgele ostujõule ja arenenud sotsiaalsetele toetustele on ka riigi vaesematel elanikel võimalus osta rohkem ja ka kallimaid tooteid.

Situatsioonianalüüs annab palju andmeid ja informatsiooni turunduse planeerimiseks, kuid informatsioon annab väheseid juhiseid strateegia väljatöötamise alustamiseks. Enne strateegia väljatöötamist on vaja hinnata ettevõtte sisemist ja välimist keskkonda. Hinnangust peavad selguma ettevõtte sisemised tugevused ja nõrkused ning välimised ohud ja võimalused (Houben et al. 1999: 126). Kõike seda aitab selgitada SWOT analüüs.

SWOT analüüs on strateegiline planeerimisvahend, millega hinnatakse projekti või äriettevõtte tugevaid külgi (inglise keeles *strengths*), nõrku külgi (*weaknesses*), võimalusi (*opportunities*) ja ohte (*threats*). Selle analüüsi raames määratletakse äriettevõtte või projekti eesmärk ja selgitatakse välja seda eesmärki soodustavad ja mittesoodustavad sisemised ja välimised tegurid. Selle meetodi loojaks peetakse Albert Humphreyd, kes tegi Stanfordini Ülikoolis 1960-ndail ja 1970-ndail aastail uuringu kasutades ajakirja Fortune nimekirjast võetud 500 ettevõtte andmeid. (SWOT analüüs 2011). Tabelis 2 on ära toodud tüüpiline SWOT analüüsi maatriks.

Tabel 2. SWOTi maatriks

Tugevused	Võimalused
Nõrkused	Ohud

Allikas: (Brown, McDonald 1994: 284)

SWOT-analüüsi kasutatakse strateegilises planeerimises küllaltki tihti. See on seotud eelkõige sellega, et tegemist on lihtsa analüüsiga ja erilisi oskusi ning väljaõpet pole vaja. Teostaja vajab ainult täielikku arusaamist ettevõttest ja valdkonnast, kus tegutsetakse. SWOT analüüsi kasutamine strateegia kujundamisel aitab lahendada strateegilisi probleeme, vaadates ettevõtet kui üht tervikut ning pakkudes üldisi lahendusi (Hill et al. 1997: 51). See on sageli väga ahvatlev lahendus just sellistele

ettevõtetele, mis tegutsevad heterogeensetel turgudel ning kus ühise strateegia leidmine on vajalik.

SWOT analüüs pöörab tähelepanu ettevõtte sisemisele ja ettevõtet ümbritsevale välisele keskkonnale. Sisemise keskkonna alla kuuluvad ettevõtte tugevused ja nõrkused ning välise keskkonna alla võimalused ja ohud. Tugevuste alla loetakse organisatsiooni sisemisi tegureid, mis aitavad püstitatud eesmärgi täitmisele kaasa ning nõrkusteks loetakse sisemisi tegureid, mis takistavad või kahjustavad püstitatud eesmärkide saavutamist. Ohtudeks loetakse väliseid tegureid, mis võivad takistada või kahjustada ettevõtte eesmärkide saavutamist ning võimalusteks loetakse väliseid tegureid, mis võivad kaasa aidata ettevõtte eesmärkide saavutamist. (Jyothi et al. 2008: 710). Kliendikeskne organisatsioon peab tugevusi kindlaks tehes lähtuma küsimusest: „Kas need tugevused rahuldavad mõnda kliendi vajadust või mitte?“. Kui vastus on „jah, rahuldavad“, siis on tegemist juba võimekusega (Ferrell et al. 2002: 53). Pannes leitud võimekused ritta, saab luua plaani konkurentsieelise määratlemiseks.

SWOT analüüsi koostamisel tasub arvesse võtta ka ressursse, sest ettevõtet saab vaadelda kui ressursside kogumit, mis määrab ära millised välised tingimused on ettevõttele võimalusteks ja millised ohtudeks. Ressursside rohkust või puudumist saab vaadelda ka kui ettevõtte tugevuste või nõrkustena. (Valentin 2001: 55). Kuna firmadel on tavaliselt autori arvates ressurssidest puudus, siis tuleks töötada välja saadud tulemist spetsiifilised eesmärgid olemasolevate ressursside maksimaalseks ära kasutamiseks ja puuduolevate ressursside kompenseerimiseks.

Sageli on SWOT analüüs koostatud ebaefektiivselt. Piercy on välja toonud mõningad reeglid, mida jälgides on võimalik SWOT analüüsist maksimaalset kasu saada (Piercy 2002: 540):

1. SWOT analüüsi koostamisel tuleb võimalikult täpselt defineerida turg, kliendigrupp või tootekategooria, mille kohta analüüs koostatakse, et saada parim tulemus;
2. kui analüüsi koostamine ettevõttes on meeskonna töö, siis tuleb SWOTi koostamine ja analüüsimine muuta protsessi keskseks osaks, kus osalevad kõik meeskonna liikmed;

3. SWOTi analüüsi tugevused ja nõrkused tuleb välja tuua kliendi vaatenurgast;
4. SWOTi keskkonnaanalüüsi (võimalused ja ohud) osas tuleb välja tuua ainult need tegurid, mis tulevad keskkonnast, mitte uuritavast ettevõttest lähtuvalt.
5. SWOTist lähtuvalt tuleb läbi viia vastandamisstrateegiad, et leida nõrkusi võimendavad ja tugevusi vähendavad ohud, leida ohtudest varakult hoiatavad märgid, ning leida võtme tugevused, mis aitavad ära kasutada mõnd võimalust.

Autor peab kõige oluliseks Piercy viiest reeglist kolmandat ja viiendat punkti, sest need aitavad tuvastada kõige olulisema. Ilma kliendita ei saaks eksisteerida toimivat ettevõtet, seega klient on see, kes määrab ära ettevõtte tegelikud tugevused ja nõrkused. Ilma SWOTi tulemustest konkreetsete järelduste tegemiseta, ei ole võimalik luua efektiivset ja toimivat strateegiat. SWOT analüüsi kokkuvõttes koostatavate vastandamisstrateegiate, mida saab kasutada võimekuste rakendamiseks ja nõrkuste ning ohtude muutmiseks, analüüsimist lihtsustab neli lihtsat küsimust (Jyothi et al. 2008: 710):

1. Kuidas saab kasutada ettevõtte oma tugevusi?
2. Kuidas saab ettevõtte elimineerida oma nõrkusi?
3. Kuidas saab ettevõtte ära kasutada oma võimalusi?
4. Kuidas saab ettevõtte ennast kaitsta ohtude eest?

SWOTi kasutamisel on olemas ka piirangud, mis on ära toodud tabelis 3. Autori arvates on tabelis toodud SWOT analüüsi piirangud seotud rohkem SWOT analüüsi teostaja võimekusega leida ja defineerida olulised tegurid. Läbimõeldult ja korralikult teostatud SWOT analüüs viib kindlasti õigete tulemusteni. Samas lisas autor juurde ühe piirangu, kus paberil välja toodud olulised tegurid, ei mõjuta reaalsuses oluliselt midagi. Selliste tegurite genereerimine autori kogemuse põhjal on tavaline, ning nad selguvad alles siis kui neid on proovitud kasutada strateegias. Autori arvates tuleneb antud piirang situatsiooni analüüsist, kus infot on valesti tõlgendatud. See võib olla nii analüüsija viga kui ka tuleneda valest infost või selle puudulikkusest.

Tabel 3. SWOT analüüsi piirangud

Ebapiisav tegurite definitsioon	Tegurite prioritseerituse puudulikkus	Liigne subjektiivsus tegurite genereerimisel
Tegurid, mis paistavad sobivat rohkem kui ühte kategooriasse.	Tegurid, mida on liigselt rõhutatud.	Ühekülgne tegurite kirjeldus.
Tegurid, mis paistavad mitte sobivat ühesegi kategooriasse.	Tegurid, mida on liiga vähe rõhutatud.	Kokkuleppe puudumine tegurite paigutamisel.
Kirjeldataud liiga laialt: spetsiifilisuse puudulikkus.	Tegurid, mis on sama tähtsusega.	Tegurid esitavad arvamust, mitte fakte.
Informatsiooni puudus tegurite täpseks spetsifikatsiooniks.	-	Tegurid, mis tunduvad olulised paberil, kuid praktikas ei mõjuta oluliselt midagi

Allikas: (Picton, Wright 1998: 105, autori täiendustega)

Autor leiab, et ühtegi strateegiat ei ole võimalik paika panna ilma adekvaatse informatsioonita. Situatsioonianalüüs aitab koguda kokku olulise informatsiooni keskkonnast, kus ettevõtte tegutseb. See hõlmab ettevõtte sisemiste ja välimiste tegurite uurimist ning annab konteksti ja teadmised turundustegevuse planeerimiseks. Kogutud andmetest aitab aru saada ning olulise välja tuua SWOT analüüs. SWOT analüüs on heaks vahendiks nii võtmetugevuste ja võtmenõrkuste kui ka ohtude ning -võimaluste välja toomiseks. Seega situatsioonianalüüsi kombineerimine SWOT analüüsiga on oluline tööriist turundusstrateegia väljatöötamisel.

1.3 Turundusstrateegia koostamise etapid

Turundusstrateegia planeerimine peab algama heast definitsioonist äri kohta, millele tahetakse strateegiat luua. Seejärel tuleb läbida turundusstrateegia planeerimise protsess, mis hõlmab tuumstrateegia valikut, ettevõtte ja selle toodete positsioneerimist ning strateegia rakendamist. Läbides need kolm punkti, on võimalik luua turundusstrateegia.

Ettevõtte jaoks on reeglina hea oma strateegia loomist alustada oma eesmärgi või missiooni defineerimisest (Hooley et al. 2004: 34). Turundusstrateegia koostamine ilma missiooni- ja turunduseesmärkideta, mis panevad paika kindla, soovitud tulemi

strateegia rakendamisel, on võimatu. Eesmärkide puudumine on umbes sama, mis auto juhtimine, ilma et teaks, kuhu tahetakse jõuda.

Ettevõtte missioon väljendab selget ja konkreetset väidet, mis seletab ettevõtte olemasolu põhjust. Missioon rõhutab väärtusi, positiivset käitumist ja põhimõtteid, mis on kooskõlas ettevõtte uskumuste ja ideoloogiaga (Swales et al. 1995: 227). Missioon on see osa strateegilisest plaanist, mis peaks olema avalik. Hea missioon peab väljendama mil viisil, organisatsioon soovib hoida ja leida lojaalseid kliente oma toodetele ning teenustele, kuidas soovib kõita pühendunud töötajaid, kes kirglikult teenindavad neid kliente, keda organisatsioon soovib leida (Bart et al. 2003: 363).

Hooley et al. ja Piercy on välja toonud kuus kohustuslikku missiooni komponenti (Hooley et al. 2004: 37; Piercy 2002: 444):

1. strateegiline eesmärk ehk visioon, milleks ettevõtte tahab saada;
2. ettevõtte väärtused ehk suunda andvad põhimõtted töötajatele, juhtidele, varustajatele ja partneritele;
3. eristatav kompetents ehk põhioskused;
4. konkurentsi positsioneerimine ehk eristumise eelis;
5. turu määratlemine ehk sihtklientide kindlakstegemine;
6. olema tihedalt seotud turul edumääravate teguritega;

Kuigi missioon koosneb paljudest punktidest, ei tohi see olla autori arvates liiga lai, sest nii muutub see mõistmatuks nendele, kes seda loevad ning sellest lähtuvalt tegutsevad. Lisaks võib see põhjustada olukordi, kus ettevõtte loob strateegiat valdkondades, milles tal puutub kompetents või selge konkurentsieelis. Liiga konkreetne missioon võib seevastu aga põhjustada probleeme, sest limiteerib ettevõtte arengut. (Kotler et al. 2005: 53) Kuna missioon on strateegilise plaani aluseks, siis peaks see strateegia komponentidest kõige vähem muutuma. Peale missiooni või ettevõtte eesmärgi väljatöötamist on võimalik jätkata järgmise strateegia loomise etapiga, milleks on tuumstrateegia koostamine. Tuumstrateegia on ettevõtte eesmärkide väljendus ning ka lai strateegiate ring, mida kasutatakse nende eesmärkide saavutamiseks (Hooley et al. 2004: 40). Tuumstrateegia koostamise aluseks on ettevõtte ja turu analüüs, mida on võimalik teostada, kombineerides situatsioonianalüüsi SWOT analüüsiga.

Enne situatsioonianalüüsi tegemist tuleb ära määrata turg, kus soovitakse tegutseda. Riigi ja turu valikul ei pea rahvusvaheline ettevõtte võtma eesmärgiks tegutsemist kogu maailmas. Selle asemel peab ta lähtuma oma ressurssidest ja pakutavatest toodetest ning valima kontsentratsiooni (keskendumine väikesele arvule turgudest) või diversiteedi (keskendumine paljudele erinevate omadustega turgudele) strateegia (Czinkota et al. 2007: 18). Eesmärgiks on turuosa suurendamine ehk turud tuleks valida nii, et oleks tagatud kasv suuremal osal sihtturgudest. Kasvustrateegia määratakse ära turundusmeetmetiku ja ettevõttega seotud teguritega. Näiteks innovaatiliste toodete kasvufaasis keskendutakse väikesele arvule kasvavatele turgudele. Samas küpsusfaasis toodete puhul keskendutakse diversiteedile. Riigi valiku määravad ära reeglina järgmised tegurid (Czinkota et al. 2007: 195, Hooley et al. 2004: 48):

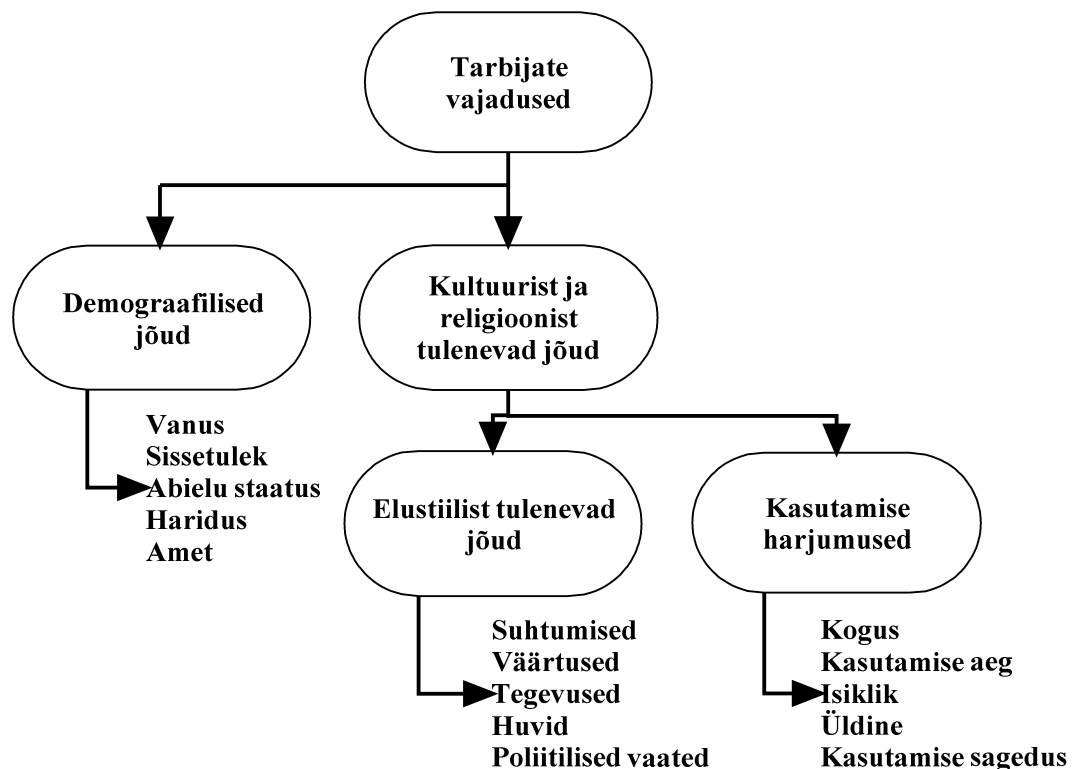
1. ainult konkreetse riigi turu atraktiivsus (näiteks hiina rahvavabariik oma miljonite tarbijatega);
2. globaalne strateegiline olulisus (soome oma ainulaadsete laevaehitusoskustega);
3. võimalik sünergia (sisenemine läti ja leedu turgudele peale edu eesti turul);
4. turu kasv;
5. kõrge investeringute tasuvus;
6. konkurentide vähesus;
7. kõrged sisenemise ja madalad väljumise kulud.

Kui ettevõtte on turu valiku teinud, on järgmiseks sammuks turu defineerimine ettevõtte jaoks. Best eristab kahte tüüpi turu defineerimist: kitsas turu definitsioon, kus ettevõtte keskendub ainult spetsiifilistele toodetele ühes valdkonnas, ja lai turu definitsioon, kus ettevõtte püüab näha kogu pilti ning keskendub kõigile toodetele, mis rahuldavad ühte ja sama vajadust (Best 2005: 66). Lai turu defineerimine võimaldab strateegilises plaanis leida rohkem võimalusi klientide vajaduste paremaks rahuldamiseks. Samuti annab see parema ülevaate võimalikest asendustoodetest ja tulevase konkurentsi ohtudest. Peale selle on sealt võimalik saada hea ülevaade klientide põhivajadustest.

Peale turu defineerimist on võimalik alustada situatsioonianalüüsi ja SWOT analüüsiga, mis hõlmab nii keskkonna kui ka ettevõtte analüüsi, et teha kindlaks ettevõtte ressursid, võimekused ja nõrkused. Best soovib alustada situatsioonianalüüsi turunõudluse analüüsiga, sest sealt saab esimese vastuse, kas turustrateegia loomisega on otstarbekas

jätkata (Best 2005: 410). Kui situatsioonianalüüs on lõpule viidud, tuleb teha kindlaks kõige olulisemad aspektid. See on keeruline ülesanne, kuid seda on võimalik lihtsustada, kui nimetada need aspektid ettevõtte tugevusteks ja nõrkusteks ning võimalusteks ja ohtudeks. Kõik eespool kirjeldatud on osa SWOT analüüsist.

Peale põhjalikku turu ja ettevõtte analüüsi on vaja turg segmenteerida. Segmenteerimine on turundusstrateegia oluline osa, sest sellest oleneb ettevõtte tulevane töökorraldus. Tõhus turu segmenteerimine lähtub kliendi vajadustele keskendumisele lisaks keskendumisele kliendi kasule, mida saab klient turult, kus ettevõtte soovib tegutseda. (Piercy 2002: 416) Autor on nõus, et kliendi vajadustest ja kasust arusaamine on esimene samm edukaks turu segmenteerimiseks. Teised autorid, näiteks Best on lähtunud traditsioonilisemast, ainult vajadustest lähtuvast, segmenteerimisest ja loetlenud viisteist põhijõudu, mis mõjutavad tarbijate vajadusi. Need on välja toodud joonisel 4. Autor on täiendanud Besti joonist ning lisanud sinna kultuuri ja religiooni, kui peamised jõud, mis mõjutavad elustiili ja kasutamise harjumusi (Delner 1994: 36).



Joonis 4. Tarbijate vajadusi mõjutavad jõud (Allikas: Autori koostatud Best 2005: 137 ja Delner 1994: 36 põhjal).

Kõikide jõudude arvesse võtmine ning analüüsimine aitab kaasa tarbija vajaduste mõistmisel. Kui tarbija vajadused on kindlaks tehtud, on võimalik jaotada tarbijad sarnaste vajadustega gruppidesse. Grupeerimisel tasub arvestada ka kasu, mida kliendil on võimalik saada ettevõtte pakkumisest. Jaotusest turundusstrateegia koostamisel on tulu ainult siis, kui ta vastab kolmele tingimusele (Hooley et al. 2004: 271):

1. erinevate segmentide kliendid peavad eristuma üksteisest nii, et kogu turgu on võimalik jaotada osadeks;
2. segmendid peavad olema eristavad mõõdetavate omaduste järgi. See võimaldab määrata segmendi potentsiaalset väärtust ettevõtte jaoks;
3. turu segmenti peab olema võimalik isoleerida ülejäänud turust, nii et oleks võimalik teha just sellele turusegmendile suunatud pakkumisi.

Kotler et al. on välja toonud seitse enamlevinud individuaalset segmenteerimise alust (Kotler et al. 2005: 391-414):

1. **Massturundus** on üks-ühele turunduse laiendus, kus pakutakse unikaalseid lahendusi paljudele klientidele, suures skaalas.
2. **Segment turunduse** korral keskendutakse kindla kliendi grupi vajaduste rahuldamisele. Näiteks võetakse aluseks vanus ning toode kohandatakse ja kogu turundustegevus suunatakse klientidele, kes on üle 55 aasta vanad.
3. **Nišši turunduses** segmenteeritakse oma korda mõni suurem segment, nii et sellest saab suhteliselt väike kindlate vajadustega inimeste grupp. Tooted ja turundustegevus kohandatakse nende vajaduste rahuldamisele.
4. **Mikroturundus** on tegevus, kus ettevõtte keskendub kindlate indiviidide või asukohaga seotud vajaduste kindlaks tegemisele ja nende rahuldamisele.
5. **Tarbija turgude segmenteerimine.** Siia alla kuuluvad geograafiline, demograafiline, geodemograafiline ja käitumuslik segmenteerimine.
6. **Äriturgude segmenteerimine.** Äriturud segmenteeritakse demograafi (valdkond, ettevõtte suurus, ettevõtte asukoht), toimimisviisi (kasutatav tehnoloogia, kasutajate võimekus), ostumehhanismide (tsentraliseeritud, detsentraliseeritud, suhted), olukorrast lähtuvate (kiireloomuline probleem, eri vajadused, tellimuse suurus) ja isiklike omaduste (ostja-müüja sarnasus, riskitaluvus, lojaalsus) järgi.

7. Rahvusvaheliste turgude segmenteerimine. Siia alla kuulub asukohapõhine segmenteerimine, majandusiseärasuste järgi segmenteerimine, poliitiliste/seadusandlike tegurite järgi segmenteerimine ja kultuuriliste tegurite järgi segmenteerimine.

Nagu ülevalolevast loetelust näha, on võimalik luua väga palju erinevaid segmente. Liiga laial, aga ka liiga kitsal turu segmenteerimisel on nii omad eelised kui ka puudused. Autori arvates segmenteerimise aluse valik sõltub palju valdkonnast, kus tegutsetakse ning ka toote eripäradest.

Kui turg on segmenteeritud, tuleb määrata erinevate segmentide atraktiivsus. Segmentide atraktiivsus on tugevalt seotud kasumlikkuse ja riskiga (Jang 2002: 368). Seetõttu on vajalik valida võimalikult sobilik segment, kus riski ja kasumlikkuse suhe oleks parim. Riski ja kasumlikkuse suhe on autori arvates omakorda seotud kolme teguriga – turu kasv, konkurentsi tihedus ja turule ligipääs. Suured ja kasvavad segmendid on palju atraktiivsemad kui väiksed mittekasvavad segmendid, sest võimaldavad ettevõttel endal lihtsamalt kasvada. Konkurentide ja asendustoodete arv turul määrab suuremas osas ära, kui suurt tulu on ettevõtte võimeline teenima. Liiga tihe konkurents ja rohke asendustoodete valik vähendavad kasumlikkust. Ka ligipääs turule määrab ära, kui atraktiivne on antud segment. Mida kõrgemad on sisenemis- ja lahkumisbarjäärid, seda suurema riskiga on selle segmendi teenindamine.

Kui atraktiivne turusegment on määratud, tuleb alustada konkurentsieelise ja positsioneerimisstrateegiate välja töötamisega. Porter eristab kahte põhilist konkurentsieelist: maksumuse eelis ja diferentseerimise eelis (Porter 1998: 12). Konkurentsieelist on võimalik luua mõnest ettevõtte tugevusest või kompetentsist lähtuvalt (Hooley et al. 2004: 49). Oluline on siinkohal, et see peab omama väärtust kliendi jaoks (madalam hind, parem kvaliteet, parem teenindus) ning kasutama ettevõtte sellist oskust, mida konkurentidel on raske kopeerida.

Hinnaliidri strateegiat kasutav ettevõtte otsib võimalusi, millega saavutada kulude struktuur, mis on, võrreldes konkurentidega, võimalikult madal. Seejuures on ettevõtte pakutavad tooted oma omadustelt konkurentide toodetega võrreldes võimalikult sarnased ning praktiliselt puudub toote innovatsioon, sest see on vastuolus hinnaliidri

strateegiaga (Miller 1986: 239). Hinnaliidri positsioon on saavutatav läbi agressiivse mass-säästuefekti loomise ning seetõttu vajab suurt turuosa, et seda hoida (Hooley et al. 2004: 50). Antud strateegiat sobib kasutada tarbekaupade puhul, kus pakutavatel toodetel puuduvad füüsilised erinevused või on neid väga vähe.

Autori arvates on toote diferentseerimine üks olulisemaid üldeesmärke turundusstrateegias, sest turul saab olla ainult üks hinnaliider ja teised ettevõtted peavad tegema pakkumisi, mille eest on klient rohkem maksma. Selles protsessis tuleb enim tähelepanu pöörata konkurentsi võimelise diferentseerimise võimalikele allikatele, mis loovad väärtust kliendile ning tagavad ettevõttele turul konkurentsieelise (Piercy 2002: 462). Diferentseerimine püüab näidata toodet kui unikaalselt atraktiivset (Miller 1986: 238). Toote diferentseerimine on võimalik saavutada läbi kujunduse, stiili, toote või teenuse omaduste, hinna või imago. Peamine eelis diferentseerimise strateegial hinnaliidri strateegia ees on see, et see loob või rõhutab põhjust, miks klient peaks ostma toodet just sellelt ettevõttelt, mitte selle konkurentidelt (Hooley et al. 2004: 51).

Best on välja toonud ka kolmanda konkurentsieelise allika, milleks on turunduse eelis (Best 2005: 185). Ta defineerib seda kui turunduspingutust, mis annab ettevõttele konkurentide ees dominantse positsiooni müügi ulatuses, jaotuses, brändi tuntuses või mõnes eelnevatest kombinatsioonidest. Turunduse eeliste allikaks on tavaliselt tarbija eelistused (tarbija näeb ettevõtte tootes suuremat väärtust kui konkurenti sarnases tootes), kliendi eelistused (vahendajad eelistavad müüa ettevõtte toodet konkurentide omale) ja varustuskanalite efektiivsus (väiksema hinnaga saab kvaliteetsema toote) (Christopher 1996: 60). Turunduseelis on autori arvates muutumas üha olulisemaks, sest tehnoloogia arenguga on konkurentidel järjest lihtsam kopeerida füüsilist toodet või teenust.

Vahest on vajalik kasutada ka kombineeritud konkurentsieelise strateegiaid, sest kõikidel strateegiaatel on ka teatavad puudused. Näiteks hinnaliidri strateegia on tarbijale tavaliselt kõige selgemini arusaadav, kuid see ei loo tarbija silmis põhjust ostmiseks (Hooley et al. 2004: 51). Samas on diferentseerimise strateegiat kerge kopeerida, kui see ei põhine ainult ettevõttele spetsiifilisel omadusel. Seetõttu on autori arvates mõistlik leida võimalused konkurentsieeliste strateegiate kombineerimiseks ja

kasutada strateegiate väljatöötamiseks ainult neid ettevõtte tugevusi, mida ei ole võimalik kergesti kopeerida.

Järgmine samm strateegia kujundamise etapis, peale konkurentsieelise loomist, on positsioneerimine. Positsioneerimisotsused põhinevad reeglina kulu struktuuril, eelistustel ja konkurentsist lähtuvatel põhjustel (Hauser 1988: 79). Positsioneerimisel saab valida mitme strateegia vahel, nagu olemasoleva positsiooni tugevdamine, liikumine uuele positsioonile või katse ümber positsioneerida konkurendid (Ferrell et al. 2002: 88). Olemasolevate positsioonide tugevdamise võti peitub sihtklientide vajaduste pidevas jälgimises ja väljaselgitamises, millises ulatuses ettevõtte suudab neid vajadusi rahuldada. Ajal, mil vähenev müük või turuosa annab märku klientide kadunud usust toote suutlikkusse nende vajadusi rahuldada, võib positsiooni tugevdamise strateegia olukorda halvendada. Ümberpositsioneerimine võib olla lahendus ning hõlmata täielikku muudatust mõnes turundusmeetme elemendis või ka neis kõigis. Vahest avaneb hea võimalus repositsioneerida konkurenti, rünnates tema tugevust ja näidates teda halvemas valguses või isegi sundida teda muutma positsioneerimisstrateegiat.

Pärast seda, kui alusstrateegia ja konkurentsipositsioon on valitud, tuleb alustada strateegia rakendamisega. Autori arvates on turundusstrateegia rakendamine oluline protsess, sest see vastutab paberil oleva turundusstrateegia rakendamise eest tegelikkuses. Rakendamise kolm põhilist elementi on turundusmeetmestik, juhtimine ja kontroll.

Turundusmeetmestik koosneb tootest, hinnast, toote edendusest ja jaotamisest. Need on vahendid, millega ettevõtte muudab oma paberil kirjeldatud strateegilised kavatsused reaalsel turul teoks (Hooley et al. 2004: 52). Turundusmeetmestik on oluline strateegia osa, sest ta on otseses sõltuvuses strateegiaga ära määratud positsioneerimisest. Kui ettevõtte kasutab diferentseerimisstrateegiat, kus ta positsioneerib ennast kui hinna liidrit, peab turundusmeetmestik ka seda väljendama.

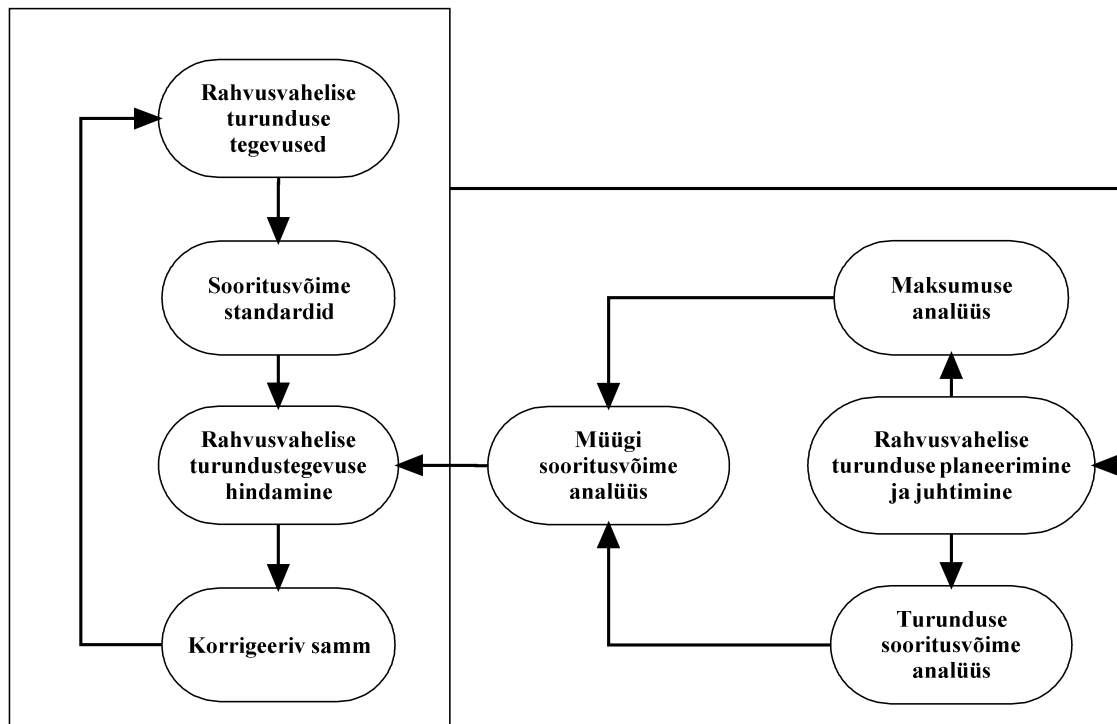
Juhtimine on väga oluline aspekt turundusstrateegia rakendamises. Arvatakse, et on üks ja ainus viis, kuidas strateegiat ellu viia. Autori arvates ei ole see nii, sest nagu strateegiagi tuleneb sageli proovimisest ja läbikukkumisest, nii ka selle elluviimine. Strateegia rakendamisel läbikukkumine on reeglina ise genereeritud probleem, mis

tuleneb planeerimise puudulikkusest. Strateegia juhtimisviise on mitmeid ning nende tulemused võivad olla erinevad. Piercy on välja toonud neli enamlevinud stsenaariumit (Piercy. 2002: 691):

1. Nõrk rakendamine. On levinud tulemus, kui rakendamise eest vastutavate isikute oskused ei ole piisavad ning juhtimisprotsessi suhtutakse pinnapealselt.
2. Ettevõtte juhtkonna poolt juhitud rakendamine. Selline juhtimine on olnud reeglina efektiivne, kuid pikas perspektiivis jõud raugub, sest juhid hakkavad keskenduma rohkem muudele igapäeva tegevustele.
3. Rakendamisest juhitava strateegia stsenaarium toimub, kui ettevõttel on olemas võimekused ja oskused, mida on võimalik ära kasutada peamiselt turu strateegiate sobitamisel ettevõtte olemasolevate kompetentsidega.
4. Integreeritud strateegia ja rakendamine. Antud stsenaarium on idealistlik ning eeldab, et selle rakendamine on sisse kirjutatud juba turundusstrateegiasse ning kõik protsessid, struktuur, oskused ja võimekused on ettevõttel valitud selliselt, et nad ei takista strateegia rakendamist.

Autori arvates edukas strateegia rakendamine sõltub eelkõige kõikidest inimestest, kes osalevad selles protsessis. Sageli on nii, et reatöötajad ei osale strateegia väljatöötamisel, seega ei ole neile sageli lõpuni selged ka ettevõtte eesmärgid. Paljud autorid väidavad, et parim strateegia rakendamise viis on läbi sisemise turunduse (Hooley et al. 2004: 522). Sisemiseks turunduseks loetakse filosoofiat, kus inimressursse juhitakse turundusest lähtuvalt (George 1990: 64). Ettevõtte töötajad valitakse ja koolitatakse nii, et neile usaldatud turundusstrateegia rakendamiseks vajalike ülesannete täitmine oleks edukas. Sisemine turundus eeldab sisemise turundusprogrammi olemasolu, mis on kooskõlas välimise turundusprogrammiga, mis võimaldab töötajatel paremini aru saada neile püstitatud turunduse ülesannetest.

Turundusstrateegia rakendamisel on oluline jälgida tulemusi ning teha vajadusel korrekture. Bradley on väljatoonud rahvusvahelise turunduse juhtimise- ja kontrollskeemi, mis on kujutatud joonisel 5. Siit on näha, et peale turundusplaani valmimist ning esialgset analüüsi, tuleb plaani rakendamisel pidevalt analüüsida finants- ja turunäitajaid. Kui mõni näitaja ei ole kooskõlas soovitud, tuleb turundustegevusse sisse viia korrektuur ning jälgida, kas on toimunud positiivseid muutusi.



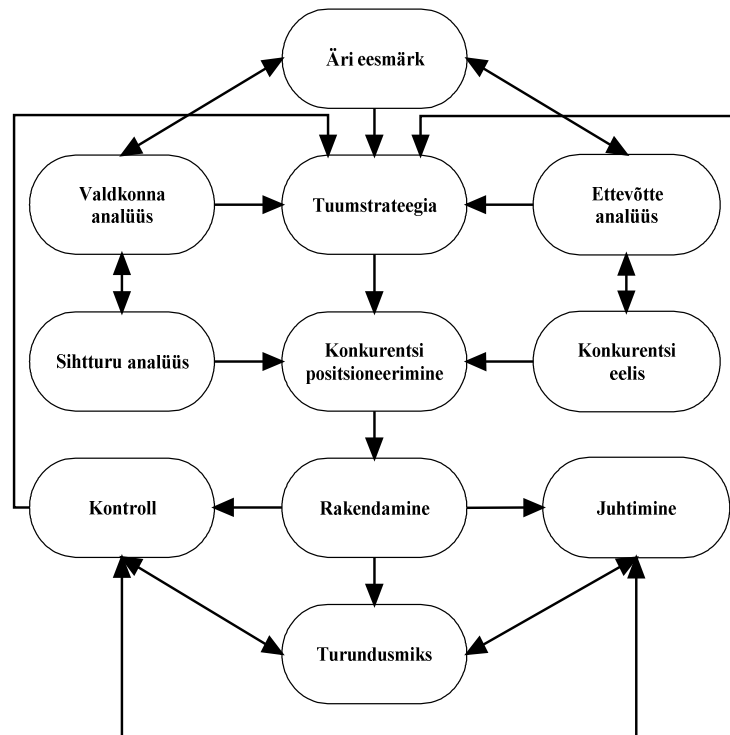
Joonis 5. Rahvusvahelise turunduse juhtimine (Allikas: Bradley 2005: 377).

Väga harva, kui üldse, juhtub nii, et peale esialgse strateegia väljatöötamist ei vaja see muudatusi ning töötab ideaalselt. Seetõttu ei ole strateegia väljatöötamine autori arvates kunagi lõplik protsess, vaid vajab pidevalt jälgimist ja täiendamist. Autor lisas ka protsessi joone, mis viib tagasi turunduse planeerimise ja juhtimise alguspunkti. See stsenaarium peab rakenduma autori arvates siis, kui pidevad väikesed muudatused strateegias ei anna soovitud tulemusi, mis tähendab, et tuleb tagasi minna täiesti algusesse ja teha uuesti läbi kõik esimesed sammud.

Autori arvates ülaltoodud etappidest selgub, et kõik strateegia väljatöötamise etapid on kriitilise tähtsusega. Halvad situatsiooni- ja SWOT-analüüs võivad viia sobimatu või ebareaalse strateegiani. Ebakompetentne meeskond võib läbi kukutada ka kõige edukama strateegia. Kuid ka siis, kui ettevõtte on teinud kõik endast oleneva – luues suurepärase strateegia ning palgates endale ka parimad inimesed – läbikukkumise oht väliskeskkonna ebastabiilsuse tõttu säilib.

Hooley et al. poolt välja toodud strateegia koostamise skeem on kujutatud joonisel 6. See skeem ühtib ka üldjoontes autori arusaamisega strateegia koostamise etappidest, kuigi autor viis sisse sinna mõningaid täiendusi. Strateegia planeerimine algab

ärieesmärgi püstitamisest ning lõpeb selle eesmärgi saavutamiseks vajalike tegevuste sooritamiselega.



Joonis 6. Strateegia koostamise etapid (Allikas: Hooley et al. 2004: 39).

Joonisel 6 vahepeale jäävad etapid, nagu situatsioonianalüüs, tuumstrateegia koostamine ning ettevõtte positsioneerimine, on ettevalmistusetapid eesmärkide edukaks saavutamiseks. Autori arvates, ei saa olla turundusstrateegia kontroll ja juhtimine teineteisest eraldatud protsessid, vaid on üksteisega väga lähedalt põimitud. Seetõttu peab olema tagatud pidev info liikumine juhtimisprotseduuride ja kontrollprotseduuride vahel ning pidev vajalike muudatuste sisseviimine nendes. Lisaks arvab autor, et kontroll ja juhtimisprotseduuridel peab olema mõju ka tuumstrateegiale. See on vajalik juhul, kui osutub, et väliskeskkonna tugeva muutuse või juba algselt vale tuumstrateegia püstitamise tõttu on vaja seda täiendada, et kiiresti reageerida turumuutustele. Kuigi tuumstrateegia peab muutuma kõige vähem, on selle muutmise põhjendatud, kui rakendamisel selgub, et probleem peitub tuumstrateegias. Tabelis 4 on autori poolt koostatud teoreetilise osa strateegia koostamiseks mõeldud soovitude kokkuvõtteid.

Tabel 4. Teoreetilised soovitusel strateegia koostamiseks

Etapp	Tegevuste kokkuvõte
Äri eesmärgi püstitamine	<ul style="list-style-type: none"> defineerida äri eesmärk luua korralik missioon ja visioon <ul style="list-style-type: none"> missioon ei tohi olla liiga lai ega liiga kitsas missioon peab väljendama mil viisil, organisatsioon soovib hoida ja leida lojaalseid kliente oma toodetele ning teenustele, kuidas soovib kõita pühendunud töötajaid, kes kirglikult teenindavad neid kliente, keda organisatsioon soovib leida
Sihtturu valik	<ul style="list-style-type: none"> analüüsida ning teha otsus järgmiste tegurite põhjal: <ul style="list-style-type: none"> ainult konkreetse riigi turu atraktiivsus globaalne strateegiline olulisus võimalik sünergia turu kasv kõrge investeringute tasuvus konkurentide vähesus kõrged sisenemis- ja madalad väljumiskulud
Turu defineerimine	<ul style="list-style-type: none"> läheldes ettevõtte ressursidest ja pakutavatest toodetest valima kontsentratsiooni (keskendumine väikesele arvule turgudest) või diversiteedi (keskendumine paljudele erinevate omadustega turgudele) strateegia
Situatsiooni- ja SWOT-analüüs	<ul style="list-style-type: none"> situatsioonianalüüsi koostamisel tuleb anda ülevaade turu võimalustest, sihtturu segmentidest, konkurentsi olukorrast, toote potentsiaalset, turule sisenemise meetodist, võimalikest ettevõtte tugevustest ja nõrkustest, ettevõtte ressursidest ja ettevõtte struktuurist turul SWOT: <ul style="list-style-type: none"> tuleb võimalikult täpselt defineerida turg, kliendigrupp või tootekategooria, mille kohta analüüs koostatakse, et saada parim tulemus SWOTi koostamine ja analüüsimine tuleb muuta protsessi keskseks osaks, kus osalevad kõik meeskonna liikmed tugevused ja nõrkused tuleb välja tuua kliendi vaatenurgast SWOTi keskkonnaanalüüsi (võimalused ja ohud) osas tuleb välja tuua ainult need tegurid, mis tulevad keskkonnast, mitte uuritavast ettevõttest lähtuvalt SWOTist lähtuvalt tuleb läbi viia vastandamisstrateegiad, et leida nõrkusi võimendavad ja tugevusi vähendavad ohud, leida ohtudest varakult hoiatavad märgid, ning leida võtme tugevused, mis aitavad ära kasutada mõnd võimalust
Tuumstrateegia koostamine	<ul style="list-style-type: none"> tuumstrateegia tuleb koostada lähtuvalt ettevõtte missioonist ja SWOT analüüsi tulemustest
Segmenteerimine	<ul style="list-style-type: none"> erinevate segmentide kliendid peavad eristuma üksteisest nii, et kogu turgu on võimalik jaotada osadeks segmentid peavad olema eristavad mõõdetavate omaduste järgi: see võimaldab määrata segmenti potentsiaalset väärtust ettevõtte jaoks turu segmenti peab olema võimalik isoleerida ülejäänud turust, nii et oleks võimalik teha just sellele turusegmentile suunatud pakkumisi kui turg on segmenteeritud, tuleb määrata erinevate segmentide atraktiivsus
Konkurentsi eelise määramine	<ul style="list-style-type: none"> võimalik valida: hinnaliidri strateegia, diferentseerimise strateegia võitunuduslik eelis
Positsioneerimine	<ul style="list-style-type: none"> võimalik valida: positsiooni tugevdamine, liikumine uuele positsioonile või proovida ümber positsioneerida konkurendid
Strateegia rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> luua turundusmeetmestik, mis koosneb tootest, hinnast, toote edendusest ja jaotamisest juhtimine: <ul style="list-style-type: none"> tuleb usaldada kompetentsele ja sihikindlale inimesele analüüsida pidevalt rakendamist tulevat tagasisidet ning vajadusel teha korrekture sisemine turundus on edukaka rakendamise alus

Allikas: (Autori koostatud)

Kokkuvõttes väidab autor, et turundus on väga oluline ettevõtetele, mis tegutsevad täieliku konkurentsiga turgudel, sest seal saab tarbija otsustada, millise ettevõtte tooteid või teenuseid tarbida. Sellest tulenevalt on autori arvates ettevõtted saanud aru kliendikeskse organisatsiooni eelistest, sest need suudavad pakkuda kõige efektiivsemalt ja kiiremini just neid tooteid või teenuseid, mida klient parasjagu on nõus ostma. Seega on turundus eesmärkide ja meetmete kogum tarbija vajaduste mõistmisest ja nende rahuldamisest. Turundusstrateegia on aga plaan, mis aitab turunduseesmärke saavutada ning teha seda konkurentidest paremini. Autori arvates on planeerimise protsess kasulik isegi siis, kui selle tulem ei too mingit edu, sest võivad selguda ideed, mis esialgu kõrvale lükati, kuid hiljem neid siiski rakendada otsustades tulu võivad tuua. Strateegiline planeerimine koosneb situatsiooni- ja ettevõtteanalüüsist, mis aitavad ettevõtte juhtkonnal paremini mõista nii keskkonda, kus tegutsetakse kui ka ettevõtte tugevusi, nõrkusi ning ressursse. Autori arvates saab ressursid ja ettevõtte tugevused maksimaalselt ära kasutada, kui võtta need strateegia koostamisel aluseks. Kuigi viimased on ettevõtte tegevuses võtmetegurid, ei pruugi ettevõtte juhtkond kõigist neist enne korraliku analüüsi läbiviimist ja saadud tulemi lahtimõtestamist teadlik olla. Seega turundus ja strateegia on autori arvates olulised tänapäeva ettevõtetele, et saavutada ärilist edukust.

2. OÜ AIRWAVE JA SOOME SOOJUSPUMPADE TURU ANALÜÜS TURUNDUSSTRATEEGIA KUJUNDAMISEKS

2.1 Uurimise metoodika, OÜ Airwave ja tema tooteportfell

Käesoleva töö autor on võtnud OÜ Airwave uurimusobjektiks, sest on ise antud ettevõtte töötaja ning vastutab osaliselt müügitulemuste eest. See annab hea võimaluse katsetada praktikas teoreetilisi käsitusi ning loodetavasti sellega kaasa aidata ettevõtte kasvule. Ettevõtte näol on tegemist täielikult Eesti kapitalil põhineva hulgimüügi ettevõttega, mis tegutseb Eesti lähiturgudel, kuid turgudele spetsiifilist strateegilist turundusplaani loodud ei ole.

Empiiriline töö osa täidab autori jaoks mitut eesmärki: esiteks võimaldab õppida teoreetilise turundusteooria rakendamist praktikas ning teiseks loob aluse anda soovitusi ettevõttele strateegia loomiseks välisturul. Ettevõttel OÜ Airwave on Soomesse suunatud turundusstrateegia kujundamiseks vajalike soovitude leidmine aktuaalne, sest ettevõttel on soov kasvatada käivet ja kasumit antud turul.

Selles töös kasutatakse juhtumianalüüsi meetodit, osalusvaatlust ja viiakse teoreetiline käsitus kokku reaalse keskkonnaga. Merriam-Webster sõnaraamat defineerib juhtumianalüüsi kui mingi objekti põhjalikku analüüsi, mis rõhutab uuritava objekti arengu tegureid keskkonna suhtes (Merriam-Webster Dictionary 2012). Seega juhtumianalüüsiga saab välja tuua nii olemasolevaid kui ka tulevikus tekkida võivaid seoseid. Juhtumianalüüsi meetod antud töö jaoks on sobilik, sest tegemist on paindliku analüüsiga ning selle tulemiks võib olla protsesside kirjeldus, teooria katsetamine praktikas või uue teooria väljatöötamine (Eisenhardt 1989: 535). Juhtumianalüüs võimaldab uurida teemat detailselt ning näha seoseid erinevate protsesside vahel. Mõned autorid (Hillebrand et al. 2001: 652) väidavad, et juhtumianalüüsi edukust saab hinnata selle järgi, kui edukalt on võimalik selle tulemit üldistada teistes sarnaste objektide jaoks. Seega edukas juhtumianalüüs on selline, kus saadud tulemus on

reprodutseeritav. Tabelis 5 on toodud välja juhtumianalüüsi üldised tugevused ja nõrkused.

Tabel 5. Juhtumianalüüsi tugevused ja nõrkused

Tugevused	Nõrkused
Põhjalikkus	Erapoolik andmete käsitus võib ala-või ülehinnata seoseid
Hea kontseptuaalne paikapidavus	Nõrk arusaamine uuritava juhtumi esinemisest kogu populatsioonis
Kontekstist ja protsessidest arusaamine	Statistiline olulisus on tihti teadmata või arusaamatu
Arusaamine, mis põhjustab antud juhtumit, põhjuste ja tulemuste kokkuvõtmine	-
Edendab uute hüpoteeside ja probleemi püstituste loomist	-

Allikas: (Flyvbjerg 2011: 314)

Antud töös kasutas autor osalusvaatlust, sest osaleb ise vahetult ettevõtte müügi ja turundustöös, ning seetõttu on see hea meetod andmete kogumiseks. Osalusvaatlus on levinud meetod, kus uurija võtab osa grupi või organisatsiooni tegevusest mida uurib. Osalusvaatlus on kasulik uuringus osalejate paremaks mõistmiseks füüsilises-, sotsiaalses-, kultuurilises-ja majanduslikkuskontekstis; nende omavahelistest suhetest, ideedest, normidest ja sündmustest arusaamiseks (Mack et al. 2005: 14). Osalusvaatlusega on uuritavatest probleemidest rohkem informeeritud ning paremini varustatud nende uurimiseks, sest ta toimetab andmeid kogudes keskkonnas, mis on täis tema jaoks vihjeid ja kasulikku informatsiooni uuritava mõistmiseks (Becker, Geer 1957: 82). Tabelis 6 on toodud välja osalusvaatluse tugevused ja nõrkused.

Tabel 6. Osalusvaatluse tugevused ja nõrkused

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldab näha suhteid, konteksti, käitumist • Võib anda varem teadmata informatsiooni uurijatele, mis on oluline näiteks projekti kujundamisel, andmete kogumisel ja tõlgendamisel 	<ul style="list-style-type: none"> • Nõuab palju aega • Koostatud dokumentatsiooni kvaliteet sõltub uurija mälust, järjepidevusest ja ülesmärkimise oskusest • Vajab teadlikku pingutamist objektiivsuse osas, sest meetod ise on olemuselt subjektiivne

Allikas: (Mack et al. 2005: 15)

Uurimistöö jaoks koguti andmeid põhiliselt neljast allikast:

- Euroopa Soojuspumba Liidu statistika, mis sisaldab põhjalikku ülevaadet soojuspumpade turust riikide lõikes;
- interneti andmeotsingud ja andmebaasid- siit saab hea ülevaate konkurentidest ja nende toodetest;
- vestlused olemasolevate klientidega antud turul võimaldavad saada informatsiooni konkurentide, teiste klientide ja üldise turu olukorra kohta mida ühestki andmebaasist ega aruandest ei leia;
- ettevõtte majandusaasta aruanne on väga informatiivne andmeallikas ettevõtte käekäigu analüüsimiseks ja tuleviku prognooside tegemiseks.

Järgnevates peatükkides tutvustatakse uurimistöö aluseks olevat ettevõtet ning tehakse ülevaade valitud sihturust. Andmete analüüsi tulemusel proovib autor täita püstitatud eesmärgi ehk leida soovitusi turundusstrateegia kujundamiseks.

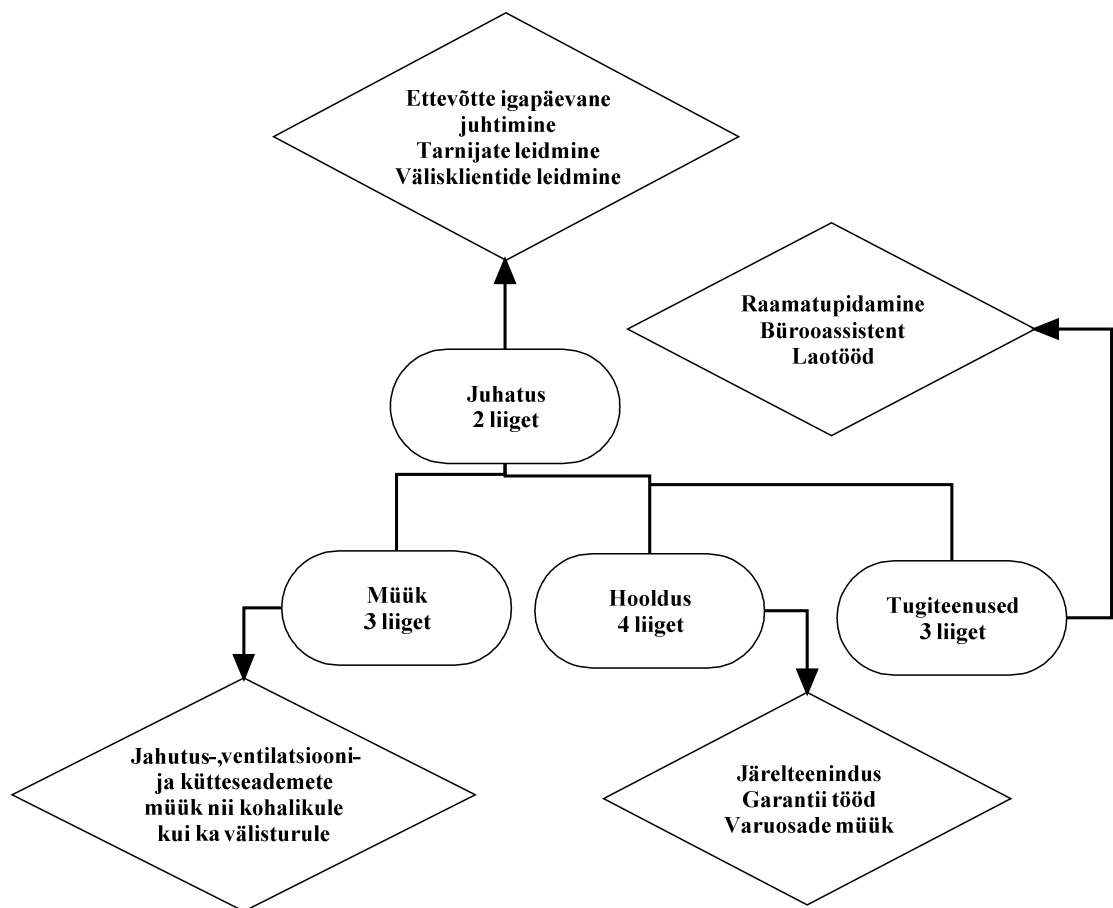
Lähtudes teoreetilise osa peatükis 1.2 soovitusel alustab autor ettevõtte sisemise keskkonna analüüsimist, mis on aluseks turundusstrateegia loomisel. OÜ Airwave on asutatud kahe ettevõtja poolt 1999. aasta detsembris ja põhineb täielikult Eesti kapitalil. Algelt peamiselt kliimaseadmete jaemüügile ja paigaldusele suunatud ettevõtte otsustas 2007. aastal täielikult üle minna hulgimüügi tegevusele. Jaemüügi ja paigalduse osa anti üle selleks värskest loodud ettevõttele OÜ City Kliima, kuhu asus tööle kogu OÜ Airwaves varem jaemüügi poolega tegelenud personal. Aastal 2007. loodi ka Läti tütar-ettevõtte SIA Airwave, mille eesmärgiks on Läti turu tõhusam teenindamine. Tabelis 7 on ära toodud ettevõtte areng.

Tabel 7. Arengu etapid Airwave OÜ-s

Aasta	Ettevõtte arengu etapid
1999	Ettevõtte asutamine. Konditsioneeride jaemüük ja paigaldus.
2003	Ettevõtte laienemine ning inimeste palkamine.
2005	Hulgimüügiga alustamine.
2007	Täielikult üleminek hulgimüügi tegevusele ja paigalduse ning jaemüügi üleandmine tütar-ettevõttele.
2007	Tütar-ettevõtte asutamine Lätis.
2009	Eksport turgudena lisandunud juurde Poola, Leedu ja Soome.
2010	Eksport turgudena lisandunud juurde Valgevene ja Rootsi.
2011	Tütar-ettevõtte asutamine Leetu.

Allikas: (Autori koostatud)

Airwave meeskonna moodustavad oma ala spetsialistid, kes omavad pikaajalist töökogemust tehnosüsteemide valdkonnas. Samuti on kaasatud ettevõttesse ka eriharidusega noored, kes annavad suure panuse ettevõtte arengusse. Ettevõtte tööülesannete jaotus osakondade kaupa on toodud joonisel 7. Kuigi tööjaotus on üldjoontes paigas, siis väikse ettevõtte puhul tuleb tihti ette ka assisteerimist ja teiste osakondade aitamist. Airwave loomisest alates on tugevat rõhku pandud kvaliteetssele ja kiirele teenindusele, mille hulka kuulub ka järelteenindus. Selle jaoks on loodud eraldiseisev hooldusosakond, mis aitab lahendada garantiiga seotud küsimusi ja vajadusel nõustab ka seadmete korrektsele paigaldusel. (Airwave OÜ juhtimissüsteemi käsiraamat)



Joonis 7. Airwave OÜ tööjaotus osakondade kaupa (Allikas: Airwave OÜ juhtimissüsteemi käsiraamat).

Airwave eesmärgiks on olla eelistatud ja usaldusväärne partner, kes pakub oma klientidele kvaliteetseid kliimaseadmeid. Ettevõtte üritab pakkuda võimalikult lühikesi tarneaegu, mida võimaldab Eestis asuv vaheladu, kust varustatakse seadmetega tervet Baltikumi. AIRWAVE OÜ juhatus on kahe liikmeline, põhikohaga töötab hetkel neliteist töötajat, mis on tunduvalt vähem, kui 2007 aastal. Ettevõtte meeskond koosneb hea väljaõppe saanud ning oma tööd, firmat ja töökaaslast hindavatest inimestest.

Airwave OÜ on tänaseks keskendunud soojuspumpade, kliimaseadmete ning tarvikute hulгимүүгile nii Eestis kui naaber turgudel. Peamised sihtturud on Eesti, Soome, Rootsi, Läti, Leedu ja Valgevene. Tarnijateks on nii Euroopa kui ka Aasia tuntud ettevõtted. Ettevõtte tooteportfelli kuulub üle 20 kaubamärgi, mis omakorda tähendab sadu erinevaid artikleid, millest paljude näol on tegemist lao kaubaga. Käive aastal 2011 oli 5,56 miljonit eurot (Airwave OÜ kasumi... 2011) ning eesmärk on suurendada see 2015. aastaks 10 miljoni euroni. Tabelis 8 on toodud ettevõtte praegune ja tulevikus soovitud turujaotus. Eesmärgi täitmine sõltub palju tegelikust arengust sihtturgudel, soojuspumpade ja kliimaseadmete valdkonnas.

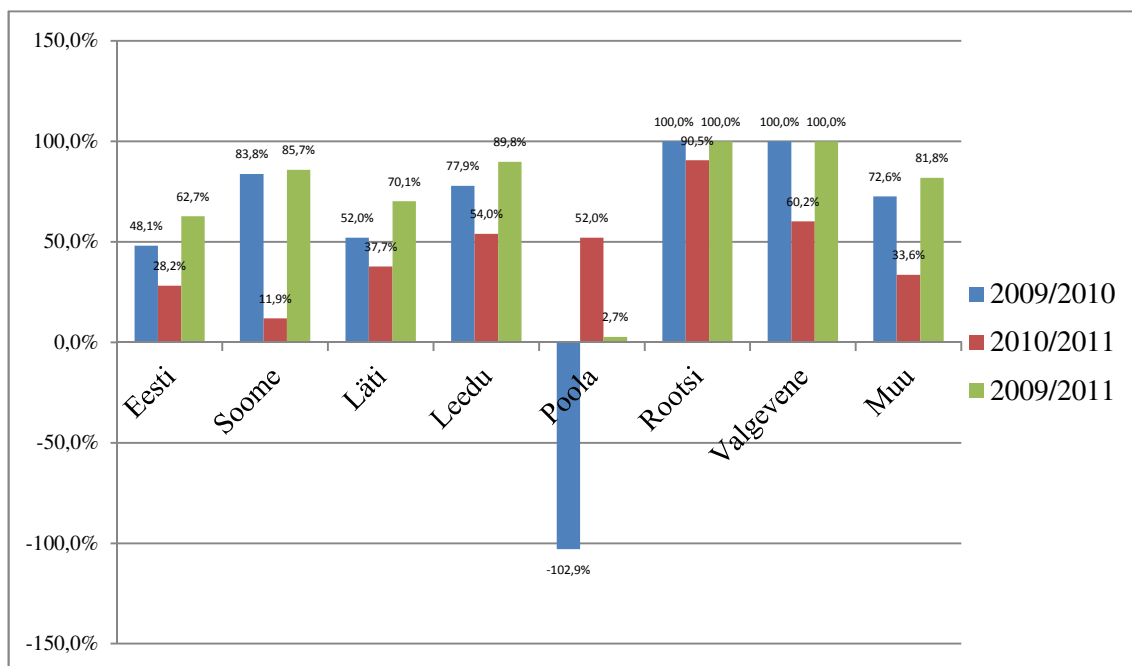
Tabel 8. Käivate ajalooline jagunemine Airwave OÜ strateegilistel turgudel aastatel 2009-2011 ning soovitud jagunemine aastaks 2015

Aasta	Eesti	Soome	Läti	Leedu	Poola	Rootsi	Valgevene	Muu
2009	77,3%	2,2%	12,2%	2,4%	5,5%	0	0	0,4%
2010	71,4%	6,5%	12,2%	5,2%	1,3%	0,3%	2,4%	0,7%
2011	66%	4,9%	13%	7,5%	1,8%	2,1%	4%	0,7%
2015	27%	10%	20%	20%	3%	10%	10%	1%

Allikas: (Airwave OÜ kasumi... 2011, Airwave OÜ majandus.... 2010)

Nagu tabelis 8 näha, moodustab eesti turg ettevõtte käibest üle poole. Tuleviku eesmärk on suurendada käivet ja kasumit ekspordist, sest Eesti turu kasv ei võimalda täita ettevõtte eesmärki kasvada aastaks 2015 kaks korda. Selleks on võetud eesmärgiks teha välisurgude analüüs, paika panna strateegiad ning leida seal suure potentsiaaliga koostööpartnerid. Airwave strateegiliste turgude käivate protsentuaalne muutus aastate lõikes on ära toodud joonisel 8. Kuigi käesoleva töö teemaks olev Soome turu osakaal ettevõtte käibest 2011. aastal langes võrreldes 2010. aastaga, siis toimus käibes ikkagi 11,9% kasv. Autori hinnangul on osakaalu vähenemine toimunud seetõttu, et 2011. aastal ei ole juurde leitud ühtegi uut klienti, ning käive on kasvanud olemasolevate

klientide arvelt. Käibe kasv oleks olnud suurem, kui oleks juurde leitud uusi kliente. Klientide leidmisele peaks kaasa aitama turundusstrateegia loomine ja rakendamine.



Joonis 8. Airwave 2009-2011 aastate käibe kasv strateegilistel turgudel. (Allikas: Autori koostatud Airwave kasumi... 2011 ja Airwave OÜ majandus... 2010 põhjal).

Välisurgudele laienemine täidab ka ühte teist eesmärki. Ettevõttel on olemas kogemus, et ühele või kahele turule keskendumine on seotud suure riskiga. Ettevõtte jaoks 2009. aastal alguse saanud majanduslangus nii Eesti kui ka Läti turgudel vähendas ettevõtte käivet tuntuvalt ning ettevõtte edaspidine jätkamine oli küsimärgi all. Ettevõtte juhatus tegi 2010. aastal strateegilise otsuse, et tuleb otsida võimalusi ekspordiks ning need ka leiti, sest juba 2010. aastal sündis käiberekord. Käive ühe töötaja kohta oli siis ligikaudu 300000 €, mis on võrreldes 2009. aastaga pea poole suurem (Airwave Baltic OÜ majandus... 2009; Airwave OÜ majandus... 2010). Seega keskendumine mitme turu ekspordile on lisaks riskide hajutamisele tõstnud ka ettevõtte efektiivust.

Airwave OÜ tooteportfelli kaardistamine. Ettevõtte tegeleb väga erinevat laadi kliimaseadmete edasimüügiga. Üldjoontes võib tooteportfelli jaotada järgmiselt:

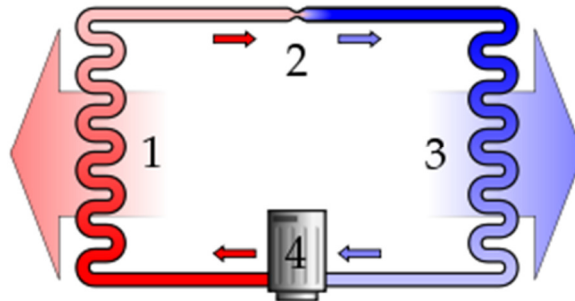
- soojuspumbad: siia alla kuuluvad õhk-õhk tüüpi, õhk-vesi tüüpi ja vesi-vesi tüüpi soojuspumbad eramajadele ja tööstushoonetele;

- jahutusseadmed: tava- ja täppiskonditsioneerid, veejahutid, kompressor-kondensaatorid, VRF süsteemid, vesijahutuspatareid jms;
- niisutus ja kuivatusseadmed: auruniisutid, adiabaatilised niisutid, kompressor-või rootorkuivatid;
- ventilatsioon: nii tööstuslikud kui ka eramaja seadmed;
- lisatarvikud: Külmaine torud ja muud paigaldustarvikud.

Ettevõtte poolt pakutavad tooted ei ole väga sihtturu põhised, mis tähendab, et nende järgi on vajadus ja neid on võimalik pakkuda kõikidele ettevõtte strateegilistele sihtturgudele. Ainuke erinevus seisneb siin selles, et soojuspumba turg on palju suurem põhja pool asuvates riikides (Läti, Eesti, Soome ja Rootsi) ning jahutusseadmete turg lõuna pool asuvates riikides (Leedu, Valgevene, Poola). Tootegrupina moodustavad suurima osakaalu ettevõtte läbimüügist õhk-õhk soojuspumbad ja konditsioneerid.

Antud töö raames on soojuspumbad kesksel kohal ning seetõttu on otstarbekas välja tuua soojuspumba tehnoloogia kirjeldus. Soojuspumba ajalugu sai alguse 1852. aastal kui Lord Kelvin kirjeldas soojuspumba teoreetilist põhimõtet ja perioodil 1855-1857 ehitas Peter Ritter von Rittinger esimese soojuspumba (Heat pump, Wikipedia). Joonisel 9 on illustreeritud soojuspumba põhimõtteline skeem. Soojuspump on oma olemuselt sarnane seade külmkapile või konditsioneerile. Nii nagu külmkapilgi on kaks teine teisest eraldatud keskkonda, külmkapi sisemine keskkond, sealt võetakse soojusenergiat ära ja välimine keskkond ehk tuba, kuhu võetud soojusenergia antakse. Nii saab sarnase jaotuse tuua ka soojuspumba puhul. Ainult soojuspumba puhul on kaheks erinevaks keskkonnaks väliskeskkond (joonisel 9 tähistatud numbriga 3), ehk see mis jääb köetavast ruumist välja ja kust soojusenergiat ära võetakse (selleks võib olla välisõhk, vesi järves või maa sees olev soojus) ja sisekeskkond (joonisel 9 tähistatud numbriga 1) ehk ruum kuhu väljast ära võetud soojusenergia antakse. See, et on võimalik külmast keskkonnast saada sooja, tuleneb sellest, et kõik keskkonnad, mille temperatuur on kõrgem absoluutsest nullist (0K või $-273,15^{\circ}\text{C}$), sisaldavad soojusenergiat (Geva, Kosloff 1996: 7691). Seega väliskeskkond mille temperatuur on näiteks -10°C , sisaldab soojusenergiat ning seda energiat on võimalik transportida ruumi kütmiseks, kasutades soojuspumpa. Soojuspump kasutab töös külmainet, mis ringleb kinnises süsteemis ja on

pidevas olekute muutumises vedelast gaasiliseks ja tagasi. Selle protsessi käigus toimub energia ülekanne külmemalt kehalt soojale kehale. (Departament of Energy 2001: 2).



Joonis 9. Soojuspumba põhimõtteline skeem (Allikas: Heatpump, Wikipedia).

Lisaks soojuspumbale, mis on põhiline toode, mida tahetakse turustada Soome turul, on OÜ Airwave koostanud väga laiapõhise tooteportfelli, et rahuldada peaaegu kõik võimalikud vajadused sisekliima osas. See on andnud ettevõttele konkurentsieelise kui ka on ettevõtte üks tugevusi ning sellest lähemalt on juttu situatsiooni analüüsis.

2.2 Soome soojuspumba turusituatsiooni-ja SWOT analüüs

Soome turg on Airwave OÜ jaoks väga oluline, sest tegemist on suure soojuspumpade turuga. Et suurendada käivet ja kasumit antud turul, on turundusstrateegia loomine ja rakendamine kriitilise tähtsusega. Strateegia koostamiseks on vaja head ülevaadet turust, mida on võimalik saada situatsioonianalüüsi koostamise kaudu, mille koostamise mehhanisme on kirjeldatud peatükis 1.2.

Üldine. Soome Vabariik paikneb Põhja-Euroopas ning on maailma üks põhjapoolsematest riikidest. Maismaad mööda piirneb riik läänest Rootsi Kuningriigiga, idast Venemaa Föderatsiooniga (1313 km piiri) ja põhjast Norra Kuningriigiga (727 km piiri) ning lõunast Soome lahega, millest teisel pool asub Eesti Vabariik. Soome riigi laia autonoomiaga osa on veel Ahvenamaa saared, mis asuvad riigi edelaosas (Wikipedia Soomet tutvustav kodulehekülg). Aastal 2010 koostatud inimarengu indeksi järgi asub Soome 16 kohal, mis on võrreldes Eestiga 18 kohta eespool (Human Development Index 2010). Soome riigi geograafiliselt lähedane asukoht ja tunduvalt kõrgem elatustase teevad autori arvates ning teoreetilisele käsitlusele tuginedes sellest

atraktiivse ekspordi turu (Czinkota et al. 2007:195, Hooley et al. 2004:48). Airwave OÜ turundusstrateegia väljatöötamisel mängib olulist rolli autori arvates ka Soome munitsipaaljaotus, sest kõik piirkonnad ei ole ühtemoodi asustatud ja seega ettevõtte olemasolevaid ressursse tuleb koondada piirkondadesse, mis on tihedamalt asustatud. Ülevaate saamiseks vaata lisa 1 ja joonis 10.



Joonis 10. Soome maakondlik jaotus (Allikas: Wikimedia).

Nagu Lisas 1 toodud tabelis ja jooniselt 10 näha, asuvad tihedamalt asustatud piirkonnad lõunapool, mis on, tarneahelat silmas pidades, positiivne. Samuti mängib siin rolli ka piirkondade erinev kliima, sest lõuna ja põhja piirkondade temperatuurid ja ka näiteks talve pikkus erinevad. Keskmiselt lõuna Soomes kestab talv detsembri algusest märtsi keskpaigani ja põhjas oktoobri algusest mai alguseni (Geography of Finland). Seega jahutusseadmete järgi on suurem vajadus just lõuna piirkonnas. Ka soojustpumbad on ise efektiivsemad ning töötavad paremini just pehmemas kliimas.

Soome majandus on kõrgelt arenenud ja väga tõhus, põhinedes peamiselt puidu-, metalli-, telekommunikatsiooni- ja elektroonikatööstustel. Soome SKP ühe elaniku kohta on samaväärne Suurbritannia, Prantsusmaa, Saksamaa ja Itaalia omaga. See on pannud Soome parima majandustegevuse riikide edetabelis 13 kohale (Best Countries... 2009). Ka korruptsiooni puudumise edetabelis on Soome üks kõige vähem korrumpeerunud riike, asudes tabelis neljandal kohal (Corruption... 2010). Tööjõu suuruseks Soomes on 2,68 miljonit ja töötuse määr on 8,4% juures (Economywatch 2011). Kultuuriliselt ja ka keeleliselt on Soome Eestiga sarnane, mis tõttu saab kasutada sarnaseid turundusvõtteid ja reklaami ülesehitust (Czinkota et al. 2007: 53). Võttes arvesse kõiki ülalmainitud näitajaid, on Soome turg majandusstabiilsuse osas Airwave OÜ jaoks väga atraktiivne (Baalbakiet et al. 1993: 23).

Soome soojuspumba turu iseloomustus. Üksik-ja paarismajade arv riigis ulatub 1,1 miljonini. 2009. aastal kasvas üksik-ja paarismajade hulk 8000 võrra. Keskmine energiavajadus maja kohta on 20-25 MWh/aastas. Taastuvenergia osa kogu tarbitavast energiast Soomes oli 2010. aastal 28,5% ning aastaks 2020 on eesmärk seda suurendada 38%-ni. (EHPA 2010:50). Tabelis 9 on toodud ära keskmised energia hinnad Soomes.

Tabel 9. Keskmised energia liikide hinnad 2010. aastal

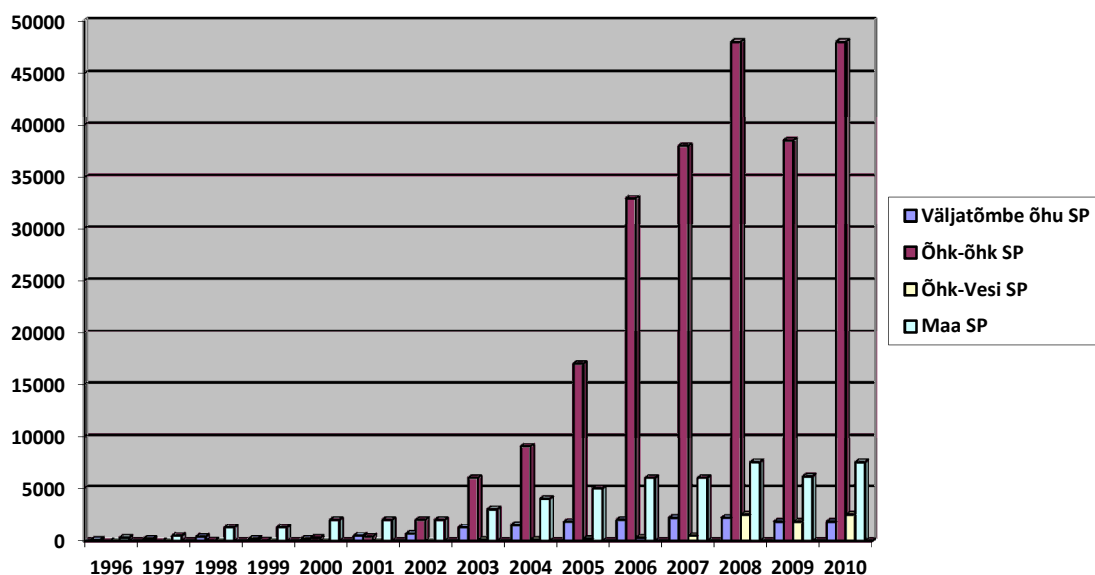
Energia liik	Hind €/kWh
Elektrienergia	0,108
Kütte õli	0,063
Pelleti graanulid	0,053
Kaugküte	0,070

Allikas: (EHPA 2010:50)

Nagu tabelis 9 nähtub, on elektrienergia kõige kallim energia liik. Kasutades kütmisel soojuspumpa muutub kWh hind, võrreldes otse elektriga kütmisega, keskmiselt kolm korda soodsamaks. Seega soojuspumbaga toodetava soojusenergia maksumus muutub ka kõigist teistest energia liikidest odavamaks.

Soome Soojuspumba Liidu (SULPU) andmetel kasvas soojuspumba turg 2010. aastal Soomes oluliselt (Suomen Lämpöpumppuyhdistys koduleht). Soojuspumba tehnoloogia on võitnud tarbijate usalduse ning seda eelistatakse kasutada nii uute kui ka renoveeritavate hoonete kütte lahendustes. Vaatamata uute hoonete ehituse

vähenelemisele on soojuspumbad jätkuvalt populaarne müügiartikkel, sest vanade hoonete renoveerimine kogub hoogu tänu riigi poolt eraldatavatele maksusoodustustele. SULPU andmetel on soojuspumbad kasutusel igas neljandas üksikelmus ning iga teine uus ehitatav maja saab endale kütteallikaks soojuspumba. Seda peegeldab ka joonisel 11 toodud soojuspumpade müügi ajalugu aastate lõikes.



Joonis 11. Soojuspumpade müük Soomes aastatel 1996-2009 (Allikas: EHPA 2010: 53. EHPA 2011:56).

Soojuspumba turu kasv Soomes asendus 15 aasta järel esimest korda langusega 2009. aastal, mis on seotud globaalsest majanduslangusest tuleneva, uute eramajade ehituse vähenemisega. Soojuspumba turu langust pehmendas kasvu alustanud majade renoveerimine, mis tuleneb ülalpool mainitud maksusoodustusest ning 2010. aastal oli soojuspumba turg jälle tõusu teel. Soojuspumpade käibe ajaloolisi muutusi iseloomustab joonis 11 ning tabelis 10 on väljatoodud erinevate soojuspumba tüüpide lõpptarbija hinnad.

Tabel 10. Soojuspumpade keskmine maksumus Soome ja Eesti turgudel

Soojuspumba liik	Hind Soomes €	Hind Eestis €
Õhk-õhk soojuspump	1500-2000	700-1000
Õhk-vesi soojuspump	8000-12000	4000-6000
Maasoojuspump	11000-20000	6000-12000

Allikas: (EHPA 2010: 54, autori täiendatud)

Kõige suurema ühikulise läbimüügiga soojuspumba liik on õhk-õhk soojuspumbad. Neid paigaldatakse reeglina elamutesse kus on elektriküte (EHPA 2010: 54). Õhk-õhk tüüpi soojuspumba suur populaarsus tuleneb eelkõige tema soodsast hinnast võrreldes teist tüüpi soojuspumpadega, kuid ka paigalduslihtsusest (vt. tabel 10). Kiiresti kasvav segment on ka õhk-vesi soojuspumbad, mis sobivad hästi õli-, gaasi-või puidukatelde asendamiseks kui ka nendega kombineeritult töötamiseks, kuid võrreldes eelnimetatuga on kasutamises soodsamad, lihtsamad ja ohutumad.

Airwave OÜ jaoks on kõige atraktiivsem õhk-õhk tüüpi soojuspumba segment, sest käibe poolest on see samaväärne kõige kallima soojuspumba segmentiga ehk maaküttega, kuid õhk-õhk soojuspumpadele on edasimüüjaid palju kergem leida, kuna neid on turul rohkem ning taoliste seadmetele on palju kergem anda tehnilist tuge.

Konkurentsijõudude hindamine Soomes. Airwave OÜ põhitegevuseks on kliimaseadmete hulgimüük. Õhk-õhk tüüpi soojuspumpade suure turuosa ja võrdlemisi kerge vajamineva tootetoe tõttu on ettevõtte huvitatud, ja sellest tulenevalt hetkel ka keskendunud, ainult õhk-õhk tüüpi soojuspumpade müügile Soome turul.

Airwave OÜ loeb oma põhikonkurentideks kõiki õhk-õhk tüüpi soojuspumpade maaletoomisega ja müügiga tegelevaid ettevõtteid. Siia alla kuuluvad nii brändi- kui ka tootekonkurendid (Ferrell et al. 2002: 37). Üldkonkurentide vaatleb Airwave OÜ kui potentsiaalseid kliente, sest ettevõtted, kes tegelevad kütteseadmete müügiga, kuid kelle tootevalikust puudub õhk-õhk tüüpi soojuspump, võib lugeda potentsiaalseteks klientideks.

Soomes tegutsevad paljud Airwave põhikonkurendid, sest õhk-õhk tüüpi soojuspumpade kasutamise populaarsus kasvab. Nii nagu igal pool maailmas, on ka Soomes täna põhiline küsimus, kütteallikate valiku puhul, efektiivsus, kulude kokkuhoid ja ökoloogilise jalajälje vähendamine süsihappe gaasi atmosfääri paiskamise vähendamise kaudu. Seda kõike aitab kindlasti saavutada soojuspumba tehnoloogia kasutamine küttesel, võrreldes puhta elektriküttega. Seetõttu annab Soome riik maksusoodustust nendele isikutele, kes valivad renoveerimisel või uue elamu ehitamisel kütteallikaks soojuspumba.

Arvestades Soome soojuspumba turu kiiret kasvu võib pigem oodata uute põhikonkurentide tekkimist kui vanade kadumist. Alljärgnevas tabelis 11 on ära toodud Soome päritolu Airwave OÜ põhikonkurendid.

Tabel 11. Airwave põhikonkurendid

Konkurendi nimetus	Kaubamärk	Asutatud	Käibe suurus milj €	Kodulehekülg
Robert Bosch Oy	IVT	1911	64,066	www.bosch.fi
Ahlsell Oy	Sanyo, Hitachi, Innova (Gree)	2003	273,000	www.ahlsell.fi
Lining Ab	Daikin	1996	19,600	www.daikin.fi
Scanoffice OY	Mitsubishi Electric, Panasonic	1984	26.965	www.scanoffice.fi
FG Finland OY	Fujitsu General	2005	2,697	www.fgfinland.fi
Paavo Kataikko Oy	Mitsubishi Heavy Industries, LG	1995	6,993	www.kataikko.fi
TS-Tekniikka Oy	SHARP	1992	2,100	www.sharp.fi

Allikas: (Ettevõtete koduleheküljed, Soome ärireister, Fonecta otsingusüsteem 2012)

Tabelis 11 toodud ettevõtted tegelevad lisaks õhk-õhk soojuspumpade müümisele ka paljude muude toodete müügiga. Õhk-õhk tüüpi soojuspumpade käibeosakaalu ei ole võimalik hinnata, sest ühegi ettevõtte kohta ei ole seda tüüpi andmed kättesaadavad.

Kuigi konkurentsi analüüs välisturul olevate konkurentide kohta on väga oluline, siis reaalsuses info hankimine ei ole kerge, sest tuleb sageli toetuda ainult infole, mida konkurendid ise enda kohta avaldavad. Paremat infot on autori arvates võimalik saada konkurentide klientidelt (hinnad, toote tegelikud omadused kliendi silmis, probleemid tarnes või kliendi teeninduses), mis teoreetilises käsitluses käsitletud teistel autoritel ei olnud välja toodud. Antud info väärtus, seisneb autori hinnangul selle rohkuses. Üksikute klientide arvamustele toetuda ei ole mõistlik, sest autori hinnangul ei ole need reeglina adekvaatsed. See tuleneb sellest, et erinevatel klientidel on konkurendist tarnijaga erinevad kokkupuuted ning nende hinnangud põhinevad sageli emotsioonidel. Selleks, et paremat ülevaadet saada klientidelt kogutud informatsioonist, on vaja hankida sellist informatsiooni võimalikult palju erinevatelt klientidelt. Airwave lühike

tegutsemisperiood Soome turul ja väike kliendi baas on siinkohal suureks takistuseks. Sellest tulenevalt püstitab autor eelduse, et Soomes tegutsevate konkurentide strateegiad lähtuvad nende poolt esindatava kaubamärgi tootja üldstrateegiast ning seetõttu võib nende positsioneerimist turul pidada sarnaseks sellele, mida teevad samade kaubamärkide esindajad Eesti turul. Seda eeldust kinnitab ka Soome klientidelt ja Eesti klientidelt saadud konkurentide toodete kohta käiv hinnainfo ja reklaam brošüüride võrdlus. Sealt lähtub, et need tooted Soomes, mida positsioneeritakse kui parimat saadaolevat, on sama positsioneerimisega ka Eestis. Sama tulemus on ka keskmise segmendi toodetega. Konkurentide hinnainfot analüüsides leidis kinnitust ka fakt, et kõik Soomes müüdavad samad soojuspumba tooted on võrreldes Eestis müüdavatega kuni kaks korda kallimad, mis tähendab et Airwavel on võimalik siin konkureerida. Autor oletab, et ka üldisest kõrgemast elatusasemest ja maksupoliitikast tulenev kulustruktuur on Soome konkurentidel võrreldes Airwavega tunduvalt kõrgem ning seetõttu hinnaliidri strateegia võib olla sobilik (Aaker 1984: 79).

Euroopa Liidu vabakaubanduspoliitika ja Soome turg on kindlasti meelitanud ka Airwave OÜ konkurente Eestist, tegelema ekspordiga Soome, kuid kahjuks on peaaegu võimatu tuvastada kui suures ulatuses see tegelikkuses toimub. Raskus peitub siin selles, et Eesti äriregistris olevates majandusaasta aruannetes ei ole käsitletud ettevõtte toonud välja andmeid, mis riikidesse eksport on toimunud ja mis ulatuses.

Üldiselt võib konkurentsi taset, Soome soojuspumba sektoris, pidada kõrgeks ning lähtuvalt sellest on oluline, et Airwave suudaks eristuda ning sellega leida oma konkurentsieelise. Ainsaks viisiks, kuidas seda saavutada, on võime õppida ja läbi selle areneda kiiremini kui konkurendid klienditeeninduses, klientidele orienteerituses, paindlikkuses, turunõudlusele reageerimises, õigete toodete turule toomises jms.

Kliendikeskkonna analüüs. Kliendikeskkonna analüüsil tuleb teooriast lähtuvalt selgeks teha, kes on toote lõpptarbijad, vahendajad ja potentsiaalsed ning mis on nende vajadused (peatükk 1.2). Osahing Airwave loeb oma põhiklientideks nii Soomes kui ka teistel turgudel, kus ettevõtte tegutseb, soojuspumpade edasimüügi ja paigaldusega tegelevad ettevõtted. Nendeks võivad olla nii väikesed mikroettevõtted või füüsilisest isikust ettevõtjad kui ka selle sektori mõistes suured, 20-50 inimesele tööd andvad,

ettevõtted. Lõpptarbijateks on eraisikud või firmad, kes kasutavad peamise kütteallikana elektrit ning soovivad säästa küttekuludelt, ilma suuri investeeringuid tegemata.

Et mitte tekitada pingeid ja vääriti mõistmist Airwave olemasolevate ja tulevaste klientide seas, on ettevõtte täielikult loobunud müügist lõpptarbijatele, kelleks võivad olla nii eraisikud kui ka ettevõtted. Varasemad kogemused Eesti turul on näidanud, et seda heidetakse sageli ette ning selle pärast võivad tehingud katki jääda. Seetõttu Soome turul tegutseb Airwave OÜ ainult läbi edasimüüjate ja paigaldajate.

Airwave OÜ jaotab kliente kaheks- prioriteetseteks ja tava klientideks. Prioriteetseteks klientideks loetakse kliente, kelle (Airwave OÜ juhatuse suunitlused):

- põhitegevus on soojuspumpade müük ja/või paigaldus;
- tegevus antud valdkonnas oleks pikem kui üks aasta ja kes omavad valdkonnas sügavamaid teadmisi;
- huvi oleks, et Airwave on nende põhitarnija ning nad on firma põhiklient;
- tegevusse ei kuulu analoogse toote maaletoomine;
- ettevõtte omanikel ei ole osalust mõnes muus analoogseid seadmeid maaletoojas ettevõttes;
- motiveeritus koostööst Airwavega oleks kõrge, ning kes sõltuks võimalikult suurel määral koostöö edukusest Airwavega;
- läbimüügi maht on piisavalt suur et teha käivet Airwavele vähemalt 100000€ aastas.

Tavaklientideks loetakse ettevõtteid kes ei vasta ühele või mitmele ülal toodud punktile või tegemist on juhuostjatega. Seetõttu peaks Airwave nii Soomes kui ka teistel turgudel, eelkõige keskenduma prioriteetsete klientide leidmisele ja hoidmisele ning võimalikult vähe ressursse kulutama teistele. Prioriteetse kliendi nõuetele vastaval ettevõttel on reeglina suurem lojaalsus, mis on antud valdkonnas väga vajalik omadus. Samas, kui ettevõttel on võimalik teha koostöö mitteprioriteetse kliendiga, selleks ressursse praktiliselt kulutamata või neid vähe kulutades, ei tasu sellest võimalusest kindlasti loobuda.

Soome õhk-õhk tüüpi soojuspumba müüjad on reeglina väiksed ettevõtted, kus keskmiselt töötab 2-5 inimest (Autori hinnang, mis põhineb Soome firmadega suhtlusel

ja firmade kodulehti külastades). Sageli on tegemist perefirmadega, kus töötavad ainult pere-või hõimkonna liikmed. Kuigi ettevõtted, kes tegelevad õhk-õhk tüüpi soojuspumpade müügi ja paigaldusega on enamjaolt väikesed, on neid selle eest hinnanguliselt üle 1000. Täpset arvu on raske määrata, sest väga paljud neist on mikroettevõtted, kes ei oma kodulehte ega ole ka märgitud mõnes elektroonses kataloogis. Selliste lokaalsete ettevõtete ni jõudmine käib tavaliselt juba läbi olemasolevate klientide. Kuigi need ettevõtted ei anna reeglina Airwave mõistes prioriteetse ettevõtte mõõtu välja, on need siiski sobilikud tavaklientideks.

Ärilõunatel on klientidega suhtlusel selgunud, et Soome ettevõtted soovivad eelkõige paremat hinda, kui kohalikud edasimüüjad pakuvad. Näiteks on ühel ärilõunal autor ülesmärganud ühe soome kliendi ütluse, miks ta otsib koostöö partnereid väljaspool Soomet:

„Soojuspumba turul on palju pakkujaid ning ainsaks võimaluseks konkureerida on osta odavamalt kui konkurendid. Seetõttu oleme pööranud tähelepanu tarnijatele Baltimaadest.“ (Jarmo Mäkinen 2012)

Ka kauba tarne kiirus on olulise tähtsusega, mis peab jääma 2 tööpäeva sisse. Pikem garantii on klientide jaoks samuti oluline, sest kohalikud maaletoojad pakuvad seadmetele garantiid kuni 5 aastat, mis on lõpptarbijale müümisel sageli väga oluline argument. Nende kahe teguri olulisust on kommenteerinud mitu klienti.

„ Kui ma annan kliendile tipphooajal valida kahe soojuspumba margi vahel, siis reeglina valib klient pikema garantiiga seadme kui see on kohe laost võtta.“ (Jukka Puolivali 2011)

„Meie kliendid ei ole reeglina nõus ootama. Kui ma ei saa paigaldada toodet üle järgmine päev peale kliendi tellimust, olen kliendist ilma, sest leidub kindlasti keegi konkurent, kes selle minu eest ära teeb.“ (Jari Vainikainen 2012)

Ja garantii kohta on öelnud sama klient järgmist:

„Ma ei taha osta toodet tarnijalt, kes ise ei usalda oma toodete kvaliteeti.“ (Jari Vainikainen 2012)

Opereerimine turgudel, kus kliente on palju, kuid enamus neist on väikesed, nõuab ettevõttelt rohkem inimressurssi, mida võib esialgu pidada miinuseks. Samas on sellel ka olulised plussid, mis kaaluvad miinused üles. Tähtsaimad neist on suurem marginaal ja kliendi väike osakaal üldkäibest. Ehk siis ühe kliendi pankrott või üleminek konkurendi juurde ei mõjuta Airwave käivet ega kasumit oluliselt.

Sisekeskkonna analüüs. Airwave tegutseb Soome turul alates 2009. aastast, kui teostus esimene soojuspumpade müük Soome firmale. Sealt sai alguse idee ja tahe Soome turul tugevamalt esindatud olla. Võrreldes 2009. aastaga on Airwave Soome turu käive 2011. aastal kasvanud umbes 2 korda (Airwave raamatupidamisandmed 2009; 2011).

Vaatamata sellele, et Airwave OÜ tegutseb Soome turul juba üle kolme aasta ja müük Soome moodustas 2011. aastal 4,9% kogu käibest, on siiski tegemist uue strateegilise turuga mida veel hästi ei tunta. Ka Airwave Soome käibe osakaal, võrreldes analoogseid tooteid pakkuvate konkurentidega, on väga tagasihoidlik, mis annab mõista, et kasvuruumi on veel palju.

Airwave ressursside hulka kuulub kindlasti 1000m² suurune, soodsa rendihinnaga, laopind Tallinnas, kus on kõik Soome pakutavad seadmed kohapeal olemas. Ka enamik Airwave töötajatest on külmatehnikat õppinud spetsialistid, kes on sellel erialal juba pikemalt töötanud ning selle tõttu võib neid ja nende teadmisi lugeda ressursiks. Kõik töötajad on sõbralikud, abivalmid ja positiivselt meelestatud, mis on oluliseks aluseks ettevõttele, kes soovib olla kliendile orienteeritud. Müügijuhtidel on olemas korduvalt kontrollitud oskus ja võime uute toodete tutvustamisel teha kliendile selgeks Airwave poolt pakutava kauba tulusus nii, et klient oleks huvitatud nende toodete edasipakkumisest lõpptarbijatele. Immateriaalsetest ressurssidest on ettevõttel olemas eksklusiivne esindusõigus ühe Hiina suurima kliimaseadmete eksportija toodangule koos selle brändiga Soomes ja terves Baltikumis. Ka ettevõtte kliendile orienteeritus, mis on loonud Eestis lojaalsete klientide võrgustiku, peaks võimaldama sama teha Soomes. Üheks ressursiks võib lugeda ka suurte finantskohustuste puudumist krediitiasutuste ees ning miljoni euronit küündiv laoseis on välja ostetud ettevõtte omavahenditega. See vähendab ettevõtte püsikulu ning selle võrra saab pakkuda toodet konkurentsivõimelisema hinnaga. Samuti puudub oht, et ajutise likviidsus probleemi tekkimisel, on vaja ettevõtte käibevara loovutada võlausaldajatele. Ettevõtte ressursside

alla kuuluvad kindlasti ka tugevad tarnijad ja tugevad sidemed teiste ettevõtetega, kes esindavad samu tarnijaid teistes Euroopa regioonides.

Airwave üheks võimekuseks võib lugeda üle-euroopalist koostööd samade kaubamärkide esindajatega, mis võimaldab laost puuduvat kaupa transportida oma klientidele kordades kiiremini kui see võtaks aega tehasest tarne puhul. See välistab võimaluse, et Airwave klient peab pika tarne tõttu pöörduma konkurentide poole, kes pakuvad analoogseid seadmeid, või jääb kliendist ilma, sest lõpptarbija loobub või otsustab teise tarnija kasuks. Ka paindlik tellimuste töötlus ja laokorraldus on Airwave võimekus. Soome puhul on seadmed tarnitavad sihtkohta olenevalt kaugusest juba järgmisel või ülejärgmisel päeval. Selline korraldus võimaldab kiiresti reageerida kliendi vajadustele. Klient ei pea hoidma endal seadmete ladu, mis võimaldab kliendil opereerida väiksemate kuludega ja olla selle võrra konkurentsivõimelisem. Ka lõpptarbijale on see mugav, sest täna ostetud seadme saab paika panna juba ülejärgmisel päeval.

Airwave üheks kompetentsiks võib lugeda üle kümne aastast kogemust kliimaseadmete valdkonnas. See on andnud ettevõtte töötajatele head teadmised ja oskused klientide nõustamiseks ja tehniliste probleemide kiireks ja efektiivseks lahendamiseks. Järelteeninduse oskus soojuspumba äris on sama oluline kui seadme müügi oskus. Siia alla kuulub ka varuosade kiire tarne Soome juba järgmisel päeval, mida võimaldab suur varuosade ladu, kus on saadaval kõik enam minevad varuosad.

SWOT analüüs. Lähtudes teooria peatükist 1.2 on käesoleva töö raames koostatud Soome turu jaoks SWOT analüüs, et paremini aru saada Airwave tugevustest ja nõrkustest ning võimalustest ja ohtudest antud sihtturul. SWOT analüüs on ära toodud ka tabelina 12.

Airwave üheks peamiseks **tugevuseks** võib pidada ettevõtte poolt pakutavate toodete head hinna-kvaliteedi suhet. Ettevõtte poolt turustatavate soojuspumpade bränd Midea on Hiina päritolu, kuid toodete näitajad on võrdväärased või isegi paremad, kui turul populaarsetel Jaapani päritolu brändiga konkurentidel. Sisseostuhinnaerinevus Soome turul Midea ja selle Jaapani päritolu brändide analoogide vahel võib olla paigaldaja

jaoks isegi kuni 100%. Selline hinnaerinevus võiks motiveerida edasimüüjaid kui paigaldajaid eelistama Midea soojustpumpasid.

Tabel 12. SWOT analüüs Soome turu jaoks

SISEMISED TEGURID	
Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> Midea toodete hea hinna ja kvaliteedi suhe (paigaldajad ja edasimüüjad) Ettevõtte keskendumine kõigile edasimüüjatele ja paigaldajatele (paigaldajad ja edasimüüjad) Suure laopinna olemasolu Tallinnas, kus on kõik peamised tooted alati saadaval (paigaldajad ja edasimüüjad) Kiire garantiijuhtumite käsitlemine tänu suurele varuosade laole (paigaldajad ja edasimüüjad) Lai paigaldustarvikute valik võimaldab klientidel saada kõik vajaliku ühest kohast (paigaldajad) <p>Varjatud tugevused:</p> <ul style="list-style-type: none"> Madalama hinna pakkumise võimalus klientidele tänu ettevõtte füüsilise asukohale Eesti Vabariigi territooriumil, mis tagab madalad püsikulud (paigaldajad ja edasimüüjad) Ettevõtte keskendumine ainult edasimüüjatele ja paigaldajatele (paigaldajad ja edasimüüjad) 	<ul style="list-style-type: none"> Soome keele oskusega inimeste vähesus viib sageli selleni, et keelt oskav müügijuht ei ole alati saadaval (paigaldajad) Ettevõtte vähenenud tuntus Soome turul tekitab klientides umbusku (paigaldajad) Ettevõtte sisest korraldusest tulenev ettemaksu küsimise kohustus uute klientide korral (paigaldajad ja edasimüüjad) Oma hooldusmeeskonna puudumine Soomes, kes saaks aidata rikete korral, mille kõrvaldamisega kliendid hakkama ei saa (paigaldajad ja edasimüüjad) Eelarvamused turustatava põhibrändi Hiina päritolu kohta (paigaldajad) Soomlaste eelarvamused Eesti ettevõtetest (paigaldajad ja edasimüüjad) Konkurentidega võrreldes lühema garantii perioodi pakkumine (paigaldajad ja edasimüüjad) <p>Varjatud nõrkused:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kohalike ettevõtete juhid ei tunne personaalselt Airwave müügijuhte ja vastupidi, mistõttu ei teki ettevõtete vahel tihedat koostööd (edasimüüjad)
VÄLISED TEGURID	
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> Soome soojustpumba turu potentsiaalne suurus Soojustpumpade kõrge hind Soome turul Palju paigalduse ja edasimüügiga tegelevaid ettevõtteid, kes ei tegele maaletoomisega Airwave väike osakaal turul annab võimaluse kiireks kasvuks Ekspordi toetuste ja krediidikindlustuste pakkujate olemasolu Soome turu lähedus 	<ul style="list-style-type: none"> Võimalik krediidirisk kindlustamata püsiklientidega Soome ehitusturu languse korral Konkurentide tekkimine turule, kes pakub samas tehases toodetud analoogi Klientide saamatus paigaldusel ja järelteenindusel, mis võib kahjustada brändi mainet

Allikas: (Autori koostatud)

Eeldused äris püsimiseks:

1. võtmetöötajate kogemus töötamisel eksporditurgudel;
2. tugevate tarnijate olemasolu;
3. soome turule sisenemine ekspordi kaudu;
4. lai tarnijate ja tootevalik, mis katavad peaaegu kogu nomenklatuuri.

Oluliseks tugevuseks võib pidada ka ettevõtte strateegiat, mis näeb ette keskendumist kõigile edasimüüjatele ja paigaldajatele. Olemasolevad konkurendid turul on selle omavahel ära jaganud, ning kõigile paigaldajatele ja edasimüüjatele ei ole kõik tooted kättesaadavad, sest on määratud ära kindlad müüjad. Airwave turule tuleku strateegia näeb ette seadmete müüki kõigile paigaldajatele ja edasimüüjatele, et tõsta toote teadlikkust.

Autor arvab, et tugevuseks on kindlasti ka suure laopinna olemasolu Tallinnas, kus on kõik peamised tooted alati saadaval. See võimaldab kiiret tellimuste töötlemist ja transportimiseks ettevalmistamist. Ka garantii küsimuste lahendamine on kiire tänu kompetentsele järelhooldusmeeskonnale ja enamiku varuosade olemasolule laos. Kiire tarne tõttu on kliendil võimalik saada varuosa, nii nagu seadmedki, ühe või kahe tööpäeva jooksul kätte, või vajadusel saata seade tagasi Airwavesse remonti. Tagasisaadetud seadmete remont teostatakse reeglina 2 nädala jooksul.

Tugevuseks saab pidada ka autori arvates laia nomenklatuuriga soojuspumpade ning muude kliimaseadmete jaoks vajalikke kulumaterjalide pakkumist. Selline kõik ühest kohast lähenemisviis teeb klientide elu mugavamaks. Kui varem pidi klient võtma seadmed ühest ja paigaldustarvikud teisest kohast, mis on nii ajaline kui rahaline kulu, siis nüüd on võimalik saada kõik vajalik Airwave laost. Selline korraldus on pälvinud Eestis klientide poolt positiivse tagasiside kui ka toonud juurde uusi kliente. Seetõttu arvab autor, et ka Soome klientide jaoks on see argument.

Varjatud tugevuseks võib pidada autori arvates ettevõtte madala hinna pakkumise võimalust oma klientidele ka olukorras, kus Airwavel oleks turul konkurent, kellel oleksid samad seadmed, mis on toodetud samas tehases, kuid teise brändi nimetuse all. See tuleneb sisemisest efektiivsusest, mis omakorda põhineb madalatel püsikuludel kui ka

asumisest Eesti Vabariigi territooriumil, sest sinne elatustase ja sellest tulenevad kulud on tunduvalt väiksemad, kui need oleksid Soome Vabariigi territooriumil.

Teiseks varjatud tugevuseks võib pidada keskendumist ainult edasimüüjatele ja paigaldajatele. Võrreldes keskendumisega ka lõpptarbijale on see ühest küljest palju efektiivsem turul laienemise viise, teisest küljest eelistavad paigaldajad osta tooteid tarnijatelt keda nad ei näe enda konkurentidena. Kui Airwave tegeleks ka lõpptarbijaga, siis paratamatult tekiks konkurents Airwave ja tema paigaldajatest klientide vahel ning rikuks omavahelisi suhteid. Lihtsalt edasimüügi eeliseks on samuti väiksem kulu seadme müügil, sest puudub vajadus oma kontoriruumide ja paigaldusmeeskonna olemasolu järele Soome riigi territooriumil. Samuti suudab hulgimüügile keskendunud müügiinimene müüa koguseliselt rohkem seadmeid, kui lõpptarbijale keskendunud müügiinimene- järelikut suureneb toote turuosa märgatavalt.

Nõrkused. Kuigi ettevõttel on mitmeid tugevaid ressursse ja võimekusi, ei puudu nimekirjast ka nõrkused. Üheks nõrkuseks on autori arvates soome keele oskusega inimeste vähesus. Paljud soomlased räägivad küll inglise keelt, kuid parema kontakti saavutab inimestega ikka siis kui rääkida nendega emakeeles (peatükk 1.2). Seetõttu olukorras, kus soome keelt rääkiv müügijuht ei ole kättesaadav, võib tehing ära jääda.

Autor arvab, et Airwave vähene tuntus Soome turul on ettevõtte nõrkusteks. Autori ja ka teiste ettevõttes müügitööd tegevate inimeste kogemused näitavad, et tundmatu Eesti päritolu firma tekitab soome firmade esindajates umbusku, mille murdmine võtab pikalt aega või ei õnnestu üldse.

Ettevõtte juhatuse poolt ettenähtud kohustust kõigilt uutelt klientidelt küsida ettemaksu, võib samuti lugeda autori arvates nõrkuseks. Kliendi maksevõime ja käitumise vähene tundmine tingib vajaduse esialgselt küsida pakutavate toodete ja teenuste eest saja protsendilist ettemaksu. See seab aga Airwave aeg-ajalt ebasoodsasse olukorda, sest klient eelistab sageli tarnijaid, kes annavad talle makseaega. Ka piirab ettemaksu nõue kiire tarne võimalust, mis on sageli kliendi jaoks oluline.

Soome turul turustatava põhibrändi Hiina päritolu võib pidada autori arvates nõrkuseks. Nimelt kehtib õhk-õhk tüüpi soojuspumpade osas suuresti mittepõhjendatud

eelarvamus, et ainuõiged, seda tüüpi soojuspumba tootjad, on Jaapani päritolu. Eelarvamus pärineb ammu ajast kui enamikul Hiina toodetel oli kehv kvaliteet. Tänapäeval on olukord kardinaalselt muutunud, sest enamik Jaapani brändi all olevatest soojuspumpadest on toodetud Hiinas. Samuti on suuremad Hiina ettevõtted ostnud või kopeerinud Jaapani tehnoloogiaid, mis teevad Hiina tooted Jaapani toodete kvaliteediga võrdväärseks. Kuid kahjuks on eelarvamuste murdmine väga töö-ja ajamahukas ning on seetõttu nõrkuseks Soome turul kasvamisel.

Autori arvates võib nõrkuseks pidada ka Soomlaste negatiivset suhtumist Eesti ettevõtetesse. Sageli tekitavad soomlastes Eesti ettevõtted usaldamatust, nagu on selgunud mitme kliendiga suhtlemisel vabamas õhkkonnas. Selle tõttu võib tundmatu Eestist pärit ettevõtte pakkuda häid tooteid, tingimusi ja hindu, kuid kui kliendid arvavad ilma põhjusega, et need pakkumised ei vasta tõele, võibki püsiklientide leidmine ettevõttele unistuseks jääda. Seetõttu on väga oluline tagada juba olemasolevate klientide rahulolu, kuna kõige parem reklaam ettevõttele on õnneliku kliendi soovitus. Nõrkuseks on ka Airwave poolt pakutav lühem garantii periood toodetele võrreldes konkurentidega. Konkurendid pakuvad oma toodetele viie aastast garantiid, Airwave plaanib pakuda Soome turule kolme aastast garantiid.

Varjatud nõrkuseks võib pidada autori arvates klientettevõtete võtmeisikute vähest tundmist. Heade suhte loomine ettevõtte juhiga on autori arvates kriitilise tähtsusega, et sellest ettevõttest saaks püsiklient. Ka teoreetilise osa peatükis 1.2 on rõhutatud, et äriklientide puhul on oluline keskenduda isikutele kes teevad otsuseid. Head suhted ettevõtte juhiga viivad autori arvates tihti olukorrani, kus väike hinnaerinevus konkurentide kasuks, ei motiveeri klienti tarnijat vahetama. Seetõttu ainult arvuti või telefoni teel suhtlemine, pika vahemaa tõttu, ei soosi heade personaalsete suhte tekkimist.

Võimalusteks Soome turul võib pidada selle turu potentsiaalset suurust. See on väljatoodud teoreetilises osas peatükis 1.3 ka kui üks ettevõtete rahvusvahelistumise põhjuseid. Turu suurusest saab aimu kui võrrelda 2009. aastal õhk-õhk tüüpi soojuspumba müüdud kogust Soome turul, mis oli 38000 ühikut (EHPA 2010: 51) ja Airwave poolt kokku müüdud õhk-õhk tüüpi soojuspumpade arvu, mis oli kõigil turgudel 1000 ühikut.

Kuigi soome turg on Eestile väga lähedal, on seal reeglina müüdavatel soojuspumpadel kõrge hind, mis tuleneb nii suurtest marginaalidest kui ka kohalike ettevõtete kõrgetest tegutsemiskuludest. Soojuspumpade müügihinnad olid ära toodud ka tabelis 10. Ka suur soojuspumpade edasimüügi ning paigaldusega tegelevate ettevõtete arv on autori arvates ettevõtte võimaluseks, sest on võimalik valida paljude klientide hulgast. Airwave osakaalu väiksus Soome turul avab võimaluse kiireks kasvuks antud turul. Kindlasti leidub sellel turul rohkelt ettevõtteid, kes on nõus Airwavega koostööd tegema, kas parema hinna või toote brändi diversiteedi tõttu.

Võimalusena näeb Airwave ka Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EASi) eksporditoetuste pakkumist ettevõtte ekspordi arendamiseks ja konkurentsi võime parandamiseks. Toetuste küsimiseks pole ettevõtte siiani midagi teinud ning siin peituvad seetõttu head võimalused. Mitmel turul tegutsemine on ettevõtte jaoks kulukas ning seetõttu igasugune abi fondidest on teretulnud. Ka EASi poolt pakutav krediidikindlustus on ettevõttele võimaluseks pakkuda paindlikumaid maksetingimusi oma partneritele. Sellisel viisil on võimalik pakkuda ka erandkorras uutele klientidele tähtajalise makse võimalust kui see peaks vajalik olema. Ka juba krediidi lepinguga klientide krediidi riski vähendamine läbi kindlustuse annab ettevõttele kindlustunde Soome turul tegutsemiseks ja võimaluse suuremate tehingute paindlikumaks läbiviimiseks.

Ohuks Soome turul edukaks tegutsemiseks on krediidirisk. Ettevõtted, kes on saanud krediiti võivad osutada hiljem maksejõuetuks. Soome ettevõtete krediidikõlblikkust on võrreldes Eesti ettevõtetega raskem hinnata, sest seal puuduvad autorile teadaolevalt sellised elektroonilised ja hõlpsasti kasutatavad tööriistad nagu Eestis enamkasutatavad www.krediidiinfo.ee ja www.inforegister.ee.

Tugevaks ohuks on autori arvates ka Airwavele soojuspumpasid tootva tehase levinud praktika, kus samale turule võidakse müüa teise brändi nime all samu tooteid. Selline olukord võib autori arvates viia tiheda konkurentsinä, ning ohustada Airwave kliendi baasi, käivet ja kasumit.

Autori arvates on ohuks ka Airwave klientide saamatus või tahtmatus tegeleda operatiivselt garantii ja järelteeninduse probleemidega. See võib viia brändi halva maine

tekkimisele ning kahjustada tugevalt Airwave võimalusi käibe ja kasumi suurendamiseks õhk-õhk soojuspumba sektoris.

SWOT analüüsi tulemusel tuvastas autor ka tegurid, mis on **eelduseks äris püsimiseks** (Piercy 2002: 540). Üheks eelduseks on ettevõtte juhtkonna ja võtmetöötajate kogemust eksporditurgudel töötamisel, mis on tulnud teistel sihtturgudel tegutsemisest. See võimaldab kasutada edukaks osutunud tegevusi ka Soome turul. Teiseks eelduseks on tugevate tarnijate olemasolu, tänu millele on Airwave võimeline pakkuma konkurentsi võimelisi tooteid Soome turul. Kogemus teistel turgudel on näidanud, et omades head tarnijat, kellel on hea toode, on võimalik turuosa konkurentide arvelt suurendada ning sellega teha seda palju kiiremini ja odavamalt, kui tootega mille eelis pole nii selge ja vajab tugevat reklaami ning müügiinimeste aega. Kolmandaks eelduseks Soome turul tegutsemiseks on turule sisenemine läbi ekspordi, Ex Works Tallinn tingimustel, mis ei nõua väga palju rahalist ressursi. Sellest tulenevalt on rahaliste vahendite defitsiidi tekkimise risk väike. Seega eksportimine on tugevaks eelduseks Airwavele välisurgudel oma positsioonide tugevdamiseks, ilma et see tekitaks pingeid ettevõtte eelarves. Neljandaks eelduseks Soome turul tegutsemiseks on lai tarnijate-ja tootevalik, mis katavad peaaegu kogu nomenklatuuri, mida võib ühel kliimafirmal vaja minna. Kuigi Airwave esialgne plaan on tugevdada Soome turul positsioone õhk-õhk tüüpi soojuspumpade vallas, on siiski võimalik pakkuda ka muid tooteid, mida võib kliendil vaja minna ning sellisel viisil tugevdada juba olemasolevaid sidemeid kui ka luua uusi.

Kokkuvõtteks väidab autor, et keskkonnanalüüs koos SWOT analüüsiga on olulised tööriistad ettevõtte tegevusseisundi hindamisel. Analüüsides selguvad olulised puudused, mida ettevõtte peab kõrvaldama või oluliselt parandama, et saavutada edu Soome turul. Tugevate külgede välja toomine võimaldab ettevõttel keskenduda nendest lähtuva strateegia välja töötamisele. Ohtude analüüs aitab ettevõttel vajadusel välja töötada ennetavad meetmed juhuks, kui need ohud peaksid realiseeruma. Kõik see kokku annab tervikliku pildi ettevõtte positsioonist Soome turul ning suuna vajalike meetmete välja töötamiseks, et saavutada antud turul edu.

2.3 Soovitused OÜ Airwavele turundusstrateegia koostamiseks

Antud peatükis soovib autor anda Airwave juhtkonnale soovitusi turundusstrateegia koostamiseks Soome turule. Aluseks on võetud ettevõtte analüüs ja kaardistatud tooteportfell. Teostatud on Soome turusituatsiooni analüüs, mis hõlmas üldist turu analüüsi ning konkreetset soojuspumbaturu analüüsi, koos selle klientide ja konkurentidega. Kõigist eelnevatest analüüsides lähtuvalt, on koostatud SWOT analüüs. Airwave on enda jaoks defineerinud ära, mis tooteid ta tahab ja suudab müüa Soome turule ning seetõttu peaks turundusplaan lähtuma toodetest ehk siis õhk-õhk tüüpi soojuspumpadest: neile kõigile tuleks koostada sama turundusmeetmestik.

Airwave OÜ missioon on pakkuda kvaliteetseid kliimatehnilisi lahendusi parima hinnaga ja visioon on olla eelistatuim partner kliimalahenduste alal Baltikumis ja Skandinaavias. Seega missioon ja visioon panevad paika aluse, millest peab ettevõtte turundusstrateegia lähtuma (Hooley et al. 2004: 34).

Lähtudes teostatud Soome turu analüüsist võib autor kindlalt väita, et selle turu näol on tegemist väga atraktiivse sihturuga ning Airwave on teinud õige otsuse valides Soome üheks strateegiliseks sihturuks. Soome turu muudavad atraktiivseks peamiselt kolm omadust: turu suurus, turu pidev ja kiire kasv ning kõrge ostujõud. Lisaks sellele on Soome Eestile keeleliselt ja kultuuriliselt kui ka geograafiliselt lähedal ning seetõttu ei nõua ka sellel turul tegutsemine väga palju ressursse. Airwave turundusstrateegia Soome turule peaks lähtuma ekspordi turunduse alustest, võttes arvesse ka ettevõtte missiooni ja visiooni, sest see nõuab veelgi vähem ressursse ja on kõige kulu efektiivsem ja parem viis uuele turule sisenemiseks väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete puhul (peatükk 1.1).

Soome soojuspumba turg on küll kiiresti kasvav, kuid sellegi poolest tiheda konkurentsiga, ning selle tõttu peab Airwave hoolikalt läbi mõtlema enda positsioneerimise turul ning kasutusele võetavad konkurentsieelised. Ettevõtte senine strateegia kõigil sihtturgudel on olnud pakkuda kvaliteetseid seadmeid parima hinnaga. See strateegia on olnud edukas, sest on võimaldanud ettevõttel kasvada ja areneda. Ka on parima hinna strateegia olnud paljude teiste ettevõtete edulooks ja seetõttu on P. Kotler valinud selle ka üheks edukamaks strateegiaks läbi ajaloo (peatükk 1.1). Autori

arvates peaks sama strateegia olema aluseks ka Soome turu vallutamisel, kuid hea hind ei tohi olla ainukeseks argumendiks. Sobilikkust tuleks hinnata veel selliste strateegiate puhul nagu suurepärase sooritusvõime strateegia, parema teeninduse strateegia, laiema turustusvõrgu strateegia ja kliendi soovidega arvestamise strateegia ning kombineerida neist kliendikeskse ettevõtte alusstrateegia (peatükk 1.1). Eelpool toodud parima hinna strateegia sobib Airwavele kui ründestrategie, kuid kindlasti tasub mõelda ka kaitsestrateegiate peale ehk plaan B-le, juhuks kui konkurendid suudavad tõrjuda või vastata samaga ning hakkavad ohustama juba saavutatud positsioone turul. Autori arvates sobiksid kaitsestrateegiate alla suurepärase sooritusvõime ehk efektiivsuse strateegia ning kliendi soovidega arvestamise strateegia, mis aitavad ettevõttel hoida oma positsioone nii Soome kui ka teistel turgudel kus ettevõtte tegutseb (peatükk 1.1).

Soome turul peaks Airwave autori arvates kasutama esilagu kitsast diferentseerimist (Best 2005: 66), sest see võimaldab keskenduda nendele klientidele, kes on õhk-õhk tüüpi soojuspumpadega juba tuttavad. Sellisel viisil ei pea kulutama väärtuslikku aega soojuspumpade kasu selgestegemisele vaid saab kohe üle minna toote eelistele konkurentide ees.

Airwave sisemise keskkonna-ja SWOT analüüsist selgub, et ettevõttel on kulueelis Soomes registreeritud ettevõtete ees. See võimaldab ettevõttel autori arvates pakkuda konkurentsivõimelist hinda ning vajadusel ka väga madalat hinda, et suurem hange kindlasti võita. Omahinna eelis võimaldab jaotada Soome turg müügi regioonideks ning leida igas regioonis üks kuni kaks firmat, kes saaksid tooteid osta veelgi parema hinnaga ning neid edasi müüa. Nii muutub ka müügi juhtide töö kergemaks ning nad ei pea kulutama aega üksiktoodete müügile, vaid saavad keskenduda hulgimüügile.

Piercy soovib SWOT analüüsist leida riskid, mis tulenevad ohtudest, mis võivad kasutada ära ettevõtte mõnda nõrkust ja tekitavad sellega kahju ettevõttele (Piercy 2002: 540). Analüüsides SWOT analüüsist tulenevaid riske leidis autor, et üks risk on seotud krediidist tuleneva ohuga, kui mõni kindlustamata püsiklient ei suuda ära maksta mõnda suuremat arvet. See viib suurema piirangu maksetähtaja andmise osas ning krediidist võivad jääda ilma ka sellised ettevõtted, kes on varasemalt krediiti saanud. See mõjub halvasti kliendisuhetele ning võib viia püsiklientide hulga vähenemiseni. Selline kogemus on ettevõttel esinenud Eesti turul aastatel 2008 – 2009 toimunud

majanduslanguse ajal. Airwavel on võimalik vähendada krediidiriski ja muuta maksetingimused paindlikumaks läbi krediidikindlustuslepingu sõlmimise, kindlustades kõik krediiti saavad kliendid ning hoides nende limiidid kindlustatud summa piirides. See võtte lahendaks kahte probleemi korraga, ühelt poolt on tegemist kliendile lisandväärtuse pakkumise ja teiselt poolt riskide maandamisega. Üheks krediidikindlustuse teenuse pakujaks on Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus, mis pakub Eesti ettevõtetele krediidikindlustust. EASi teenuse kasutamisel on mitmeid eeliseid. Esiteks teeb EAS kõigile kindlustatavatele ettevõtetele põhjaliku tausta kontrolli, mis võimaldab halva maksekäitumisega ettevõtteid juba eos välja praakida. Teiseks saab Airwave EAS-ilt adekvaatsed soovitused klientidele pakutavate krediidilimiitide osas. Kolmandaks väheneb Airwavel oht sattuda makseraskustesse kui realiseerub mõne ettevõtte krediidirisk.

Airwave ei näe ette klientidele toodete turustamiseks eri tingimusi. Seega klient võib teostada müüki nii interneti kaubamaja kaudu, salongist kui ka rändava kaupmehe põhimõttel. Sellest tulenevalt on ka kliendid oma taustalt, oskustelt ja teadmistelt väga erinevad. Siit võib avalduda autori arvates ka teine oluline risk, mis tuleneb klientide saamatusest garantii-ja järeleteeninduse probleemide lahendamisel. Airwavel puudub hooldusmeeskond, kes saab aidata paigaldajale ülejõu käiva vea tuvastamisel ja parandamisel Soomes. See tähendab, et paigalduse kvaliteet ja järeleteenindus ei pruugi olla alati tasemel. See võib kahjustada oluliselt toote mainet ning tuua tagasilööke läbimüügis. Antud riski vähendamiseks tuleks autori arvates teostada klientidele vähemalt üks kord aastas vea tuvastust ja likvideerimist hõlmavaid koolitusi Eesti kontoris, kus on olemas seadme näidised ja vajalikud tööriistad. Parim infoallikas riski realiseerimise kohta on autori arvates teiste klientide tagasiside ja Soome soojuspumba foorumi jälgimine.

Kolmas risk tuleneb autori arvates uue konkurendi tekkimisest, kes toob sama seadet maale teise brändi nime all. Selle stsenaariumi realiseerumisel võib kliendi seisukohast väheneda Airwave poolt pakutava hea hinna ja kvaliteedisuhte tajumine. Ka kiire tarne ei ole enam autori arvates argumendiks, sest Soomest saab klient selle toote sama kiiresti. Kui tekkinud konkurent keskendub ka müügile lõpptarbijale, siis senine strateegia, mis nägi ette keskendumist ainult edasimüüjatele, võib osutuda Airwave nõrkuseks. Autor arvab,

et antud riski vähendab Airwave madalam kulubaas, kui on seda Soomest pärit konkurentidel, kuid see samm vähendaks siiski kasumlikkust. Riski vältimiseks võib autori arvates proovida pidada läbirääkimisi tootjatehasega täielikku eksklusiivsuse saavutamiseks, kuid senine praktika teistel turgudel on näidanud, et see ei anna tulemust. Riski vähendab kindlasti brändi tuntuse suurendamine, kuid see võtab aega ning vajab investeeringuid, milleks ei pruugi ressursi jätkuda, kui marginaal tuleb liialt alla tuua. Antud riskist on autori arvates oluline võimalikult varajane teada saamine, et tuua hinnad alla siis, kui konkurentidel pole veel kaupa kohal ning sellega takistada nende müüki. Autori arvates on parimaks võimaluseks tihe suhtlemine tootja tehase vastutava müügijuhiga, kes saab teatada antud ohust kohe, kui konkurent on tehasesse tellimuse teinud. Tootja tehase motiiviks sellise info jagamisel võiks olla huvi oma põhi brändi tuntuse suurendamine, mille vajadust ja soovi nad on ise korduvalt rõhutanud.

Kõige olulisemaid tugevusi aitavad leida Jyothi et al. poolt välja toodud neli lihtsalt küsimust (Jyothi et al. 2008: 710). Autor analüüsis leitud tugevusi ja leidis, et Airwavele kõige olulisemad neist on soojuspumba toodete hea hinna ja kvaliteedi suhe, ettevõtte keskendumine ainult edasimüüjatele ja paigaldajatele ning suure laopinna olemasolu Tallinnas, kus on kõik peamised tooted alati saadaval. Toodete hea hinna ja kvaliteedi suhe aitab ära kasutada Soome turu suurusest ja sealsete konkurentide poolt kehtestatud kõrgetest hindadest tekkinud võimalusi. Selleks tuleb kehtestada toodetele konkurentidest madalam hind ning teavitada toote olemasolust ja omadustest võimalikult suurt hulka kliente. Seda saab teha otsese müügi töö kaudu, saates klientidele otsepostitusi meilile ja helistades hiljem need kliendid läbi.

Suur õhk-õhk tüüpi soojuspumpade edasimüügi ja paigaldusega tegelevate ettevõtte arv on võimalus, mida saab ära kasutada keskendumisega ainult seda tüüpi ettevõtetele. Paljud paigaldajad ja edasimüüjad eelistavad ainult neid hulgimüügi ettevõtteid, kes ei tegele ise müügiga lõpptarbijale. Selleks, et suure kliendibaasi võimalusi ära kasutada, tuleb pöörata rohkem rõhku müügitööle. Tuleb aktiivsemalt võtta ühendust uute klientidega ning saata nendele pakkumisi. Mõne aja möödudes tuleks pakkumise saanud klientidega uuesti ühendust võtta ning uurida pakkumise sobivuse kohta ning vajadusel teha parandatud pakkumine.

Suure laopinna ja laoseisu olemasolu Tallinnas aitab ära kasutada Soome turulähedusest tekkinud võimalust kiireks ja operatiivseks tarneks. Selle võimaluse maksimaalseks ärakasutamiseks on vaja jälgida, et seadmeid oleks alati piisava varuga laos ning kasutada operatiivseid transpordifirmasid, kellel on Soomes oma transpordi võrgustik. Selline lahendus kuulub ka kliendi soovide arvestamisstrateegi alla, sest kõik Soome turule pakutavad tooted on kiire tarnega, tingimusel Ex Works Tallinn, Airwave Tallinna laos saadaval.

Piercy ja Jyothi et al. poolt välja toodud soovitusel aitavad leida **nõrkusi, mis takistavad ära kasutada olulisi tugevusi** (Jyothi et al. 2008: 710, Piercy 2002: 540). Autor leidis, et olulisi tugevusi takistavad kõige enam ära kasutada nõrkused nagu soome keele oskusega inimeste puudus, sest toodete tutvustamisel tekib sageli keele barjäär. Antud probleemi aitab lahendada kas personalile keele koolituse korraldamine või soome keelt oskavate inimeste palkamine. Ka Airwave vähene tundus takistab vaatamata headele toodetele ja hindadele müüki. Antud nõrkuse kaotamiseks tuleb teha aktiivset Airwave kui ettevõtte tutvustust potentsiaalsete klientide hulgas või kasutada aktiivsemalt kohalikke edasimüüjaid.

Airwave on defineerinud oma klientidena soojuspumpade müüjad ja paigaldajad. Sellest lähtuvalt ei ole autori arvates vajalik Airwave jaoks toetada müüki massiteabe kanalite vahendusel. Selle asemel tuleb koostada soomekeelsed reklaam brošüürid ja tootejuhendid (see on ainuke vajalik toote kohandamine Soome turu jaoks (peatükk 1.1)), mida on võimalik siis juba reklaamiks kliendil lõpptarbijale jagada. Ka kliendiüritused ja koolitused on väga olulised, et kinnistada suhteid olemasolevate klientidega ning luua uusi suhteid potentsiaalsete klientidega. Samas reklaam massiteabevahendites peaks toimuma koostöös klientidega. Kui klient soovib teha reklaami mõne kohaliku ajakirja vahel või kohaliku hoki meeskonna väljakul, võiks Airwave kulud kliendiga osaliselt jagada.

Kliente tasub autori arvates segmenteerida aastas müüdavate soojuspumba ühikute järgi. Selline viis on parem kui käibe järgi jaotamine, sest nii on võimalik määrata kõige suurema potentsiaaliga kliente ja keskenduda nende vajaduste rahuldamisele. Käibejärgi jaotamine ei anna piisavalt infot müüdud koguste kohta, sest ettevõtted võivad tegeleda

ka muu tegevusega kui õhk-õhk soojuspumpade müük, ning seetõttu võib osutuda väiksema käibega klient Airwave jaoks väärtuslikumaks.

Toote diferentsseerimisel oleks autori arvates Airwavel hea lähtuda hinnaliidri strateegiast, sest see on hea jätk efektiivsuse strateegiale. Hind on tarbijale kõige paremini arusaadav kasu, kui tootel on sarnased omadused, mis konkureerivatel toodetelgi. Hinnaliidri strateegiast lähtub ka Airwavele õhk-õhk soojuspumpasid tootev tehas, kes toodab kõrgkvaliteedilistest komponentidest seadmeid, kuid müüb neid mitu korda odavamalt kui tema Jaapani konkurendid. Hinnaliidri strateegia on ka kooskõlas Airwave missiooni ja visiooniga ning võimaldab ettevõttel tugevdada oma positsiooni. Parima hinna pakkumine ei pea seisnema ainult väiksemas hinnas. Teatud toodete puhul võib pakkuda ka tasuta paigaldustarvikuid või hoopis mingi muu toote. Seda on võimalik teha, sest tehas, mis toodab soojuspumpasid, toodab ka muud kodutehnikat, ning mitme soojuspumba ostuga kaasa pakutav mikrolaineahi või pesumasin võiks olla kliendi jaoks ostuargument. Airwave poolt pakutavad soojuspumbad tuleks positsioneerida kui võrdväärseid Jaapani päritolu soojuspumpadega, kuid jätta kliendile mulje, et nad on odavamad ainult selle tõttu, et hiinlaste kasumimarginaal on palju väiksem kui jaapanlastel, ning ainult brändi eest ei ole otstarbekas üle maksta.

Oluline aspekt on ka turundusstrateegia rakendamise valdkonda kuuluv juhtimine. Juhtimise kohapealt sümpatiseerib autorile Hooley et al. lähenemine läbi sisemise turunduse (Hooley et al. 2004: 522). Teoorias sobib lähenemisviis läbi sisemise turunduse ka Airwavele, kuna tegemist on hetkel veel väikese kuid kasvava organisatsiooniga ning siin saab sellist lähenemist edukalt rakendada. Samas on empiirilisi uuringuid sisemise turunduse kohta tehtud vähe, olgugi et esmakordsest mainimisest on tänaseks möödunud 36 aastat (Wieseke et al. 2009: 123). Autori arvates peituvad põhjused siin selle protsessi töömahukuses, sest see protsess eeldab sisemise turundusstrateegia ülesehitamist ja juhtimist nii, et see oleks kooskõlas klientidele suunatud turundusstrateegiaga. Sisemise turunduse eelduseks on kõigi töötajate ühtekuuluvustunne (Wieseke et al. 2009: 123), mis eeldab sobiva personali valikut ja väljaõpet. Mida suuremaks läheb organisatsioon, seda keerulisem ja kulukam on autori arvates sisemise turunduse juhtimine nii, et see jõuaks kõigi töötajateni ühte moodi, sest see eeldab lisapersonali palkamist ning omakorda selle personali juhtimist. Seetõttu on

autori arvates sisemine turundus sobilik just väikestele ja keskmistele ettevõtetele, kus sisemise turunduse korraldamisega saab tegeleda sama inimene või inimeste grupp, kes tegeleb ka välise turunduse juhtimisega. Tabelis 13 on väljatoodud kokkuvõtte autori soovitustest strateegi koostamiseks. Autor on lisanud ka oma tähelepanekud teoreetilises osas toodud soovitude kasutamise kohta praktikas tabelisse 14.

Tabel 13. Autori ettepanekud Airwavele turundusstrateegia koostamiseks

Tegevusvaldkond	Soovitused
Tuumstrateegia	<ul style="list-style-type: none"> Pakkuda klientidele konkurentidega võrreldes parimat hinda
Lisa strateegiad	<ul style="list-style-type: none"> Püüdlema kõrge efektiivsuse poole, et viia tegevuskulud võimalikult madalale Parem teenindus läbi kliendi nõustamise, kiire tarne, asjaliku ja kiire garantii käsitle Arendada välja edasimüüjate võrk, et jõuda ka kõige väiksemate klientideni Kliendi soovidega arvestamine läbi paindlike maksetingimuste ning laia lisatarvikute sortimendi pakkumise
Turu defineerimine	<ul style="list-style-type: none"> Turu kitsas defineerimine keskendumisega ainult õhk-õhk tüüpi soojuspumpade müügiga tegelevatele ettevõtetele, et vähendada kliendi väljaõppele kuluvat aega
SWOT analüüsi peamised järeldused	<ul style="list-style-type: none"> Riskid: <ol style="list-style-type: none"> Krediidirisk kindlustamata klientidelt (edasimüüjad ja paigaldajad) Klientide lohaku järelteenindusel (paigaldajad) Sama toodet teise brändi nime all müüva konkurenti teke (edasimüüjad ja paigaldajad) Olulisemad tugevused: <ol style="list-style-type: none"> Soojuspumba toodete hea kvaliteedi ja hinnasuhe (edasimüüjad ja paigaldajad) Ettevõtte keskendumine ainult edasimüüjatele ja paigaldajatele (edasimüüjad ja paigaldajad) Suur toodete laoseis Tallinna laos (edasimüüjad ja paigaldajad) Oluliste tugevuste kasutamist takistavad nõrkused: <ol style="list-style-type: none"> Soome keelt rääkivate inimeste vähesus Airwave vähene tuntus
Turu segmenteerimine	<ul style="list-style-type: none"> Kliente segmenteerida müüdavate õhk-õhk soojuspumpade ühikute järgi
Toote diferentseerimine	<ul style="list-style-type: none"> Hinnaliidri strateegia-müüa tooteid konkurentidest odavamalt
Positsioneerimine	<ul style="list-style-type: none"> Olemasoleva positsiooni tugevdamine läbi hea hinna ja lisandväärtuste pakkumise
Müügiedendus	<ul style="list-style-type: none"> Koostada soomekeelsed reklaambrošüürid ja juhendid Koostöös kliendiga võib teha reklaami kohalikes meediakanalites Kliendiürituste korraldamine kliendisuhete hoidmiseks ja tugevdamiseks

Allikas: (Autori koostatud)

Tabel 14. Autori tähelepanekud teoreetiliste soovitude rakendamise kohta praktikas

Etap	Autori kommentaarid ja tekkinud probleemid
Äri eesmärgi püstitamine	<ul style="list-style-type: none"> Tuginedes Airwave kogemusele on autori arvates reeglina rahvusvahelistumise ambitsiooniga ettevõtte näol tegemist koduturul kogenud ning eduka tegijaga, kes teab mida soovib teha välisurul. Seetõttu on kindlasti ettevõtetel olemas selge ärieesmärk, olemas ka missioon ja visioon. Suure tõenäosusega tuleb neid ainult kohandada välisurule sobilikuks.
Sihturur valik	<ul style="list-style-type: none"> Autori arvates väikese ja keskmise ettevõtte, kellel on piiratud ressursid, turu valik sõltub eelkõige madalatest sisenemis- ja väljumiskuludest kombineeritud kiire investeringute tasuvusega. Eesmärgiks on tulu teenimine suuri riske võtmata.
Turu defineerimine	<ul style="list-style-type: none"> Kuigi esmapilgul tahaks iga ettevõtja jõuda võimalikult suure hulga klientideni, arvab autor, et see ei ole väikeetevõttele hea strateegia, sest nõuab suuremat hulka investeringuid ja ressursse (enamasti inimressurssi), mida väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel ei ole reeglina piisavalt. Seetõttu tuleks väike ja keskmise suurusega ettevõtetel keskenduda kõige suurema potentsiaaliga võimalikult kitsale kliendigrupile.
Situatsiooni- ja SWOT-analüüs	<ul style="list-style-type: none"> Autori kogemus näitab, et andmete kogumine välisurur kohta ei ole kerge tegevus, sest kuigi üldandmeid on palju, ei ole olulisi andmeid reeglina piisavalt. Eriti raske on leida objektiivseid andmeid turul tegutsevate konkurentideni kohta: nende võimekuste, organisatsiooni kultuuri, hetke ja mineviku strateegiate kohta, mida on oluline teada oma strateegiate välja töötamisel. Autori arvates on konkurentideni kohta parim info see, mis tuleb nende klientideni, sest iga ettevõtte on tegelikkuses just selline nagu tema kliendid seda näevad. Selle meetodi miinuseks on vajadus võimalikult suure hulga klientideni arvamuste järele, mis on väga aja ja töömahukas tegevus. Kuigi SWOT analüüs ei eelda erilist väljaõpet, on selle koostamine viisil, et sellest ka reaalses keskkonnas kasu on, suhteliselt keeruline. Autori kogemus näitas, et kõige kiiremini täitub SWOT analüüsis nõrkuste lahter, ning esialgu välja toodud tugevused ei ole seda enam peale põhjalikumalt analüüsi. Tugevuste kadumine nimekirjast on sageli seotud sellega, et kliendid ei näe seda nii nagu ettevõtte juhtivtöötajad ning seetõttu ei ole see ka ettevõtte tugevus.
Tuumstrateegia koostamine	<ul style="list-style-type: none"> Tuumstrateegia on autori arvates väikesel ettevõtetel juba välja toodud ärimõttes ehk kui see ettevõtte loodi, siis oli loojatel selle sisu selge ning kogu ettevõtte olemus ja struktuur ehitati sellele ülesse. Airwave ärimõte on pakkuda parimaid kliimaseadmete lahendusi parima hinnaga, seetõttu sai ka tuumstrateegia valitud kui hinnaliidri strateegia Soome turul.
Segmenteerimine	<ul style="list-style-type: none"> Segmenteerimise aluseid on väga palju ning seetõttu on autori arvates sageli raske esimese korraga määrata ära sobivaim segment ilma põhjaliku turu analüüsita, milleks väike ettevõtetel ei ole sageli ressursse. Seetõttu arvab autor, et kui ettevõtte ei saavuta soovitud tulemusi, võib kaaluda ka segmenteerimisaluse muutmist.
Konkurentsi eelise määramine	<ul style="list-style-type: none"> Autor näeb võrdusmärki konkurentsi eelise määramise ja tuumstrateegia vahel. Seetõttu peab tuumstrateegia tulenema konkurentsi eelisest, mis on määratud juba ärimõttega.
Positsioneerimine	<ul style="list-style-type: none"> Autori arvates on ka toote esmakordne positsioneerimine ilma korraliku turuuringuta suhteliselt raske tegevus. Airwave kogemused Eesti turul näitavad, et vahest tuleb konkurentsi olukorra muutusest oma toode ümber positsioneerida.
Strateegia rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> Autori arvates on rakendamine kõige raskem protsess, sest eeldab rakendajalt väga erinevaid oskusi: <ul style="list-style-type: none"> Head inimeste juhtimise oskust, et kõik ettevõtte töötajad täidaksid neile püstitatud ülesandeid just nii nagu peab seda tegema. Head analüütilist mõtlemist, et kindlaks teha just need kitsaskohad, mis praktikas takistavad strateegia edukat rakendamist, ning neid muuta. Järjekindlust, et välja töötatud turundusstrateegia rakendamine ei oleks ainult ühe nädala või kuu aktuaalne teema, vaid oleks ettevõtte juhtimise lahutamatu osa.

Allikas: (Autori koostatud)

Kokkuvõtteks võib autor väita, et turundusplaani koostamisel, tuleb arvestada, et seda tuleb vajadusel muuta ning pidevalt täiendada. Täna paika pandud tegevusmeetmestik ja strateegia ei pruugi edu tuua homme. Kõik sõltub majanduslikust olukorrast ning konkurentsi situatsiooni muutumisest. Kõige parem viis turundusplaanis muudatuste tegemiseks, on selle rakendamisest tekkinud tagasiside analüüsimine. Seetõttu soovitab autor Airwave juhtkonnale pidevat tagasisideme analüüsimist ning vajadusel turundusplaanis muudatuste tegemist.

KOKKUVÕTE

Kasvule orienteeritud ettevõtte, kelle eesmärgiks on järjepidev areng, ja sealhulgas ka ekspordi arendamine, eelduseks on planeerimine ja koostatud plaanide rakendamine reaalsuses. Eksportimine eeldab selgust ettevõtte ressursside osas ja läbimõeldud ettevalmistust sihtturu, eksporditava toodangu ja sisenemismeetodite osas, mis kõik on turundusplaani osad. Selle uurimistöö eesmärgiks on olnud uurida Airwave OÜ võimalusi ekspordiks Soome soojuspumba turul ning sellest lähtuvalt anda ettevõtte juhtkonnale soovitusi turundusstrateegia koostamiseks. Püstitatud eesmärgi täitmiseks on autor uurinud erinevate autorite teoseid turundusstrateegia koostamise mehhanismidest, teoreetilisest analüüsist lähtuvalt on töö empiirilises osas keskendunud Soome turu uurimisele ja töös püstitatud eesmärgist lähtuvate soovitude leidmisele.

Turunduse olemus näeb ette ettevõtte tegevust, mis rahuldaks ettevõtte kliente paremini kui teevad seda konkurendid. Sellest tulenevalt peab juhtkond, ettevõttele strateegia koostamisel, arvestama sihtturu võimaluste ning vajadustega kui ka konkurentide strateegiaga. Selleks, et uuritava ettevõtte juhtkonnal oleks lihtsam aru saada autori koostatud soovitustest, sai antud töös lahti seletatud turu ja turunduse mõisted. Seejärel anti ülevaade turu valiku teoreetilistest alustest ning analüüsiti turundusstrateegia koostamise olemust läbi erinevate autorite teoreetilise käsitluse.

Soovituste andmiseks oli vaja koostada situatsiooni analüüs Soome turu jaoks. Selleks anti töö teoreetiliselt osas ülevaade, millistest osadest situatsioonianalüüs koosneb ja kuidas seda teostada. Korralik sihtriigi põhine situatsioonianalüüs on eduka turundusstrateegia lahutamatuks osaks. Situatsioonianalüüs koosnes kolmest etapist, kus esimeses etapis tuleb analüüsida ettevõtte sisemist keskkonda, et määrata ära ettevõtte tugevused ja nõrkused ning uute turgude vallutamiseks vajalikud ressursid. Teises etapis tuleb analüüsida kliendi keskkonda, et paremini aru saada milline on klient sihtturul. Kolmas etapp koosneb konkurentsi ja turu üldisest analüüsist. Põhjalik

situatsioonianalüüs ei ole garantiiks eduka turundusstrateegia väljatöötamisel, kuid on selle koostamisel hädavajalik. Et anda parem ülevaade situatsioonianalüüsist ja tuua välja olulisemad tegurid, tuleb koostada SWOT analüüs. Seetõttu käsitleti ka teoreetilises osas SWOT analüüsi olemust, et anda ülevaade selle teoreetilistest alustest ning koostamisetappidest.

Antud uurimistöö empiirilise osa alguses antakse ülevaade uuritavast ettevõttest ning selle tegevusest erinevate riikide turgudel. Analüüsides ettevõtte tegevust on selgelt märgata, et ettevõttel on tugev potentsiaal suurendada käivet eksporditurgude kaudu. Ekspordi käibe kasv vähendab ettevõtte sõltuvust väikesest ja ebastabiilsest, kuid tiheda konkurentsiga Eesti turust. Täna moodustab Eesti turu osakaal käibest üle 2/3, mis ettevõtte juhtkonna üldstrateegiast lähtuvalt, peab langema alla 40%. Selleks, et see teostuks, peab ekspordi käive kasvama kaks korda.

Uurimistöö empiirilises osas kaardistati ära Airwave tooteportfell, kuhu kuulub lai sortiment tooteid. Antud töö raames tõi autor välja, et Airwave peab keskenduma Soome turul õhk-õhk tüüpi soojuspumpade turustamisele ning teised tooteid tuleks pakkuda ainult siis kui klient neid otseselt küsib. Kuna tooted ei ole sihtturu põhised, saab sama strateegiat rakendada ka teistel turgudel, kus ettevõtte tegutseb.

Soome turu põhjaliku analüüsi teostus kuulus antud uurimistöö empiirilise osa hulka. Selleks teostas autor põhjalikud interneti otsingud erinevates andmebaasidest, et leida vastuseid üldiste majanduslike iseärasuste, rahvastiku tiheduse ja munitsipaaljaotuse kohta ning soojuspumba turu kohta. Soome soojuspumba turust andis hea ülevaate Euroopa Soojuspumba Liidu riikide lõikes koostatav statistika. Analüüsi tulemusena leidis autor, et Soome turg on tänu oma lähedusele, suurusele ja kõrgele ostujõule Airwavele suurepärase koht intensiivsemaks tegutsemiseks. Konkurentide ülevaates selgus, et põhilisi konkurente ei ole arvuliselt väga palju, kõigi nende põhitegevus ei ole soojuspumpade müük, kuid kõik olulised kaubamärgid on tugevalt esindatud.

Antud töö raames tehti ülevaade ka Soome turul tegutsevatest klientidest, kelleks on põhiliselt soojuspumpade müügi ja paigaldusega tegelevad ettevõtted. Töö käigus selgus, et turg on jaotatud suure hulga väikeste firmade vahel ning koostööd saaks teha kõigiga kellel on huvi Airwave pakutavate toodete vastu. Tehti ka ettepanek jaotada riik

regioonideks ning leida nendes piirkondades edasimüüjad, kes omakorda turustaksid kaupa edasi paigaldajatele.

Uurimistöö raames koostatud ettevõtte sisekeskkonnaanalüüs tõi välja ettevõtte ressursid ning tugevused ja nõrkused, millest olulisemad sai välja toodud ka järgnevalt koostatud SWOT analüüsis. Selgus, et ettevõttel on mitmeid ressursse ja tugevusi kui ka hulga nõrkusi, millega tuleks tegeleda.

SWOT analüüs aitas paremini mõista situatsioonianalüüsis kogutud infot ja tehtud järeldusi. Analüüsi tulemustest selgus, et ettevõtte põhiline eelis konkurentide ees Soome turul, on toote hea hinna ja kvaliteedi suhe, keskendumine kõikidele edasimüüjatele ja paigaldajatele ning suur laoseis. Põhiliseks nõrkuseks on soome keele oskusega inimeste puudus ning ettevõtte vähene tuntus. Suurimaks ohuks on samas tehases teise brändi nime all konkurendi tekkimine turule. Parimaks võimaluseks antud turul on turu suurus ja iga aastane tugev kasv.

Antud uurimistöö viimases peatükis tehti ettepanekud Airwave juhtkonnale turundusstrateegia koostamiseks. Peamiseks soovitusel oli lähtuda parima hinna strateegiast ning pöimida sinna juurde lisandväärtusi. Nendeks lisandväärtuseks võiksid olla kiire tarne, paindlikud maksetingimused, EASi poolt pakutavate teenuste ära kasutamine ja kõik ühest kohast ärimudeli maksimaalselt ära kasutamine. Antud töö tulemused esitatakse Airwave OÜ juhtkonnale ning töö autor loodab, et antud uurimistööst on kasu eduka turundusstrateegia väljatöötamisel. Autori poolt koostatud töö teaduslik tähtsus seisneb väikese ettevõtte rahvusvahelistumise uurimises oma panuse andmises. Mitmed autorid väidavad, et väikeste ning keskmise suurusega ettevõtte rahvusvahelistumine aitab kaasa nende kasvule ning seetõttu on selle võimaluste uurimine olulise tähtsusega (Pangarkar 2008: 482, Manolova et al. 2010: 263). Autor analüüsis väikese ettevõtte rahvusvahelistumise võimalusi, ning leidis nagu teised autoridki, et väliturule minek aitab ettevõtte kasvule kaasa. Autori tööst tuleb välja, et parim viis Eestist pärit väike ettevõttele rahvusvahelistumiseks on eksport. Autor ei ole leidnud varasemaid uurimustöid, mis käsitleksid kliimaseadmete hulgimüügiga tegelevate ettevõtete turundusstrateegia koostamist rahvusvahelisele turule. Seetõttu autori koostatud juhtumianalüüs ja selle tulemused saavad olla abiks teistele sarnastele ettevõtetele rahvusvahelisele turule minekul ning turundusstrateegia

välja töötamisel. Käesoleva magistritöö tulemuste baasil soovitab autor tulevastes uurimistöodes rohkem tähelepanu pöörata turundusplaani rakendamise aspektidele: „Kas ja kuidas on võimalik edukalt rakendada koostatud turundusplaani päris elus läbi sisemise turunduse?“

VIIDATUD ALLIKAD:

1. **Aaker A. D.** Strategic market managment. New York: Wiley, 1984. 336 p.
2. **Adcock, D., Bradfield, R., Halborg, A., Ross, C.** Marketing Principles&Practice 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2001, 16 p.
3. Airwave Baltic OÜ majandusaasta aruanne 2009.
4. Airwave OÜ juhtimissüsteemi käsiraamat. 30.03.2012
5. Airwave OÜ kasumiaruanne 2011.
6. Airwave OÜ majandusaasta aruanne 2010.
7. American Marketing Association kodulehekülg
[<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>]
06.02.2011
8. **Baalbaki, I. B., Malhotra, N. K.,** Marketing Managment Bases for International Market Segmentation: An Alternate Look at the Standardization/Customization Debate. International Marketing Review, 1993, No. 1, pp. 19-44.
9. **Bart, C., Bontis, N.** Distinguishing between the board and management in company mission. Journal of Intellectual Capital, 2003, Vol. 4 Iss: 3, pp.361 – 381.
10. **Becker, H. S., Geer B.** Participant Observation and Interviewing: A Comparison. Journal of Human Organization. 1957, Volume 16, Number 3, pp. 76-92.
11. Best Countries for Buseiness 2009. Forbes.com
[http://www.forbes.com/lists/2009/6/bizcountries09-best-countries-for-business_Finland_CHI002.html] 16.10.2011.
12. **Best J., R.** Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005. 506 p.
13. **Bradley, F.,** International Marketing Strategy. Harlow: Pearson Education Limited, 2005, 438 p.

14. **Brown L., McDonald H.B.M.** Competitive marketing strategy for Europe : developing, maintaining and defending competitive advantage. London : Macmillan, c1994, p. 284.
15. **Chatterjee, C.** Legal Aspects of Transnational Marketing and Sales Contracts. London: Cavendish Publishing Limited. 1996.
16. **Chen Ming-Jer.-** The Academy of Managament Review, Jan. 1996, Volume 21, Issue 1, pp. 100-134.
17. **Chernatony L., Harris F., Riley F.-**European Journal of Marketing. 1998, Vol 34. Issue ½, pp. 39-56.
18. **Christopher M.** From brand values to customer value. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science. Vol. 2 No. 1, 1996 pp. 55-66.
19. Corruption Perception Index 2010. Transparency International. [http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results] 12.02.2012
20. **Czinkota, M. R. C., Ronkainen, I. A.,** International Marketing. Thomson Southwestern, 2007, 912 p.
21. **Darling, J.R., Seristö, H. T.** Key Steps for Successin Export Markets: A New Paradigm for Strategic Decision Making. – European Business Review. 2004, Vol. 16, Issue 1, pp. 28-43.
22. **Delner, N.** Religious Contrasts in Consumer Decision Behaviour Patterns: Their Dimensions and Marketing Implications. European Journal of Marketing. 1994, Vol. 28, Iss: 5, pp. 36-53.
23. Economywatch.com [http://www.economywatch.com/world_economy/finland/] 16.10.2011
24. EHPA 2010. European Heatpump Asociacion Outlook 2010. European Heat Pump Statistics.
25. EHPA 2011. European Heatpump Asociacion Outlook 2011. European Heat Pump Statistics.
26. **Eisenhardt, K. M.,** Building Theories from Case Study Research. – The Academy of Management Review. 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
27. **Evans, J. R., Berman, B.** Marketing: 3rd ed. London: Collier Macmillan, 1987. 356 p.

28. **Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Lucas, G. H.**, Marketing Strategy. Ohio: South-Western, 2002, 743 p.
29. **Flyvbjerg B., Denzin N. K., Lincoln Y. S.** The Sage Handbook of Qualitative Research, 4th Edition, Sage Publications 2011. 784 p.
30. Fonecta otsingusüsteem 2012. [www.finder.fi] 18.03.12
31. **Gale T. B.** Managing Customer Value. New York: The Free Press. 1994, 376 p.
32. Geography of Finland [http://en.wikipedia.org/wiki/Geography_of_Finland] 16.10.2011
33. **George W. R.** Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. Journal of Business Research. 1990, Vol. 20, Issue 1, pp. 63-70.
34. **Geva, E., Kosloff, R.** The quantum heat engine and heat pump: An irreversible thermodynamic analysis of the three-level amplifier. Journal of Chemical Physics. 1996, Vol. 104 Issue 19, p7681, 19p.
35. **Grönroos C.** Defining Marketing: A Market- Oriented Approach.-European Journal of Marketing. 1989, Vol. 23, Iss. 1, pp.52-60.
36. **Hauser R. J.** Competitive price and positioning strategies. Marketing Science. 1988. Vol. 7, No. 1. pp. 76-91.
37. Heat Pump. Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/Heat_pump#History] 31.03.2012
38. **Hill T., Westbrook R.** SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. - Long Range Planning. 1997, Vol. 30, Issue No. 1, pp. 46-52.
39. **Hillebrand, B., Kok A., W., R., Biemans, G., W.** Theory-Testing Using CaseStudies: A Comment on Johnston, Leach, and Liu. Industrial Marketing Management. 2001, November, Issue 8, pp. 651-657.
40. **Hooley G., Saunders J., Piercy N.** Marketing Strategy and Competitive Positioning. 3ed. London: Pearson Education Limited. 2004. 622 p.
41. **Houben G., Lenie K., Vanhoof K.** A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and meedium sized enterprises. – Decision Support Systems. 1999, Vol. 26, Issue 2, August, pp. 125-135.
42. Human Development Index 2010. [http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Table1_reprint.pdf] 16.10.2011

43. **Hunt, S. D.**, -Journal of Public Policy & Marketing 2007, Fall, Vol. 26(2), pp. 277-283.
44. **Jang S. C., Morrison A. M., O'Leary J. T.** Benefit segmentation of Japanese pleasure travelers to the USA and Canada: selecting target markets based on the profitability and risk of individual market segments. Tourism. Tourism Management 2002. Vol 23. Iss. 4. 367-378 p.
45. **Jeannet, J.-P., Hennessey, H. D.**, Global Marketing Strategies. Houghton Mifflin Company 2001, 918 p.
46. **Jyothi B. N., Babu G. R., Krishna M.** Object Oriented and Multi-Scale Image Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Journal of Computer Science. 2008, Vol 9, Issue 4, pp. 706-712.
47. **Keegan W. J., Green M., C.** Principles of Global Marketing. New Jersey: Prentice Hall. 1997, 422 p.
48. **Keith R., J.** The Marketing Revolution. Journal of Marketing. 1960, Vol. 24 Issue 3, p35-38.
49. **Kotabe, M., Helsen, K.** Global marketing management. USA: John Wiley & Sons 2008, 682 p.
50. **Kotler P., Armstrong G.** Principles of Marketing. New Jersey: PearsonPrentice Hall. 2006, 729 p.
51. **Kotler, P.** Kotleri turundus: Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Pegasus, 2002, 236 lk.
52. **Kotler, P.** Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastuse AS, 2003, 191 lk.
53. **Kotler, P., Wong ,V., Saunders, J., Armstrong G.** Principles of Marketing. Harlow: Pearson Education Limited 2005, 790 p.
54. **Mack, N., Woodsong, C., McQueen K. M., Guest, G., Namey, E.** Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide. North Carolina: Family Health International. 2005, 120 p.
55. **Manolova, S. T., Manev, M. I., Gyoshev, S., B.** In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. Journal of World Business, July 2010, Volume 45, Issue 3, , pp. 257-265.

56. **McCarthy, E., J., Perreault, W., D.** Basic Marketing. USA: Von Hoffmann Press 1993, 763 p.
57. ME koduleht. ME HyperHeating Technology.
[<http://www.mitsubishivillavarme.se/sidor/hyper-heating/>] 09.05.2012
58. **Miller D.** Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. Strategic Management Journal, Vol. 7. IssMay-June. 1986, 233-249 p.
59. **Morgan E. M., McGuinness, T., Thrope E. R.** The contribution of marketing to business strategy formation: a perspective on business performance gains.-Journal of Strategic Marketing, 2002, Vol. 8, pp. 341-362
60. **Mäkinen, Jarmo.** (JaPe Ilmalämpöpumput Oy juhatuseliige). Autori märkmed. Tallinn, 19. Aprill 2012.
61. Oxford Dictionaries Definition of Marketing. OxfordDictionaries.com. 2011.[http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0500950#m_en_gb0500950] 14.02.2011
62. **Pangarkar, N.** Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. Journal of World Business, 2008, Volume: 43, Issue: 4, pp. 475-485.
63. **Picton, D., W., Wright, S.** What's swot in strategic analysis?. Strategic Change. 1998, Volume 7, Issue 2, pp. 101-109.
64. **Piercy F., N.** Market-Led Strategic Change. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002, 762 p.
65. Population register Center. Statistics 31.01.2011.
[<http://vrk.fi/default.aspx?docid=4258&site=3&id=0>] 16.10.2011
66. **Porter E. M.** Competitive Strategy.-Measuring Business Excellence. 1997, Vol. 1, Issue 2, pp 12-17.
67. **Porter M. E.** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press. 1998. pp. 557.
68. **Porter, E. M.** What Is Strategy? – Harvard Business Review. 1996, Vol. November-December, pp. 61-78. Reprint 96608.
69. **Puolivali, Jukka.** (Pumppumies Puoliväli Oy juhataja). e-mail. 16. August 2011.
70. Regions of Finland. [http://en.wikipedia.org/wiki/Regions_of_Finland] 16.10.2011

71. **Schneider, B., Bowen, D.** Understanding Customer Delight and Outrage. Sloan Management Review, 1999, Vol. 41 Issue 1, pp. 35-45.
72. Soome maakondlik jaotus.
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/d/df/Suomen_maakunnat.svg/1000px-Suomen_maakunnat.svg.png] 16.10.2011
73. Soome äriregister.
[<https://virre.prh.fi/portal/dt?content.selectedChannel=frontPage>] 18.03.12
74. Suomen Lämpöpumppuyhdistys 2010. European Heat Pump Statistics.
[http://www.sulpu.fi/index.php?option=com_content&task=category§ionid=1&id=36&Itemid=123] 10.03.2012
75. **Swales M. J., Rogers S. P.** Discourse and the Projection of Corporate Culture: The Mission Statement. Discourse&Society. 1995, Iss. April ,Vol. 6. pp. 223-242.
76. SWOT analüüs 2010. [<http://www.juhtimine.ee/swot-analuus>] 9.02.2010
77. The Merriam-Webster Online Dictionary 2012. [<http://www.merriam-webster.com/>] 21.04.2012
78. U.S. Department of Energy. DOE/GO-102001-1113, June 2001.
[<http://www.nrel.gov/docs/fy01osti/28037.pdf>] 06.05.2012
79. **Vainikainen, Jari.** (IlmalämpöCenter Oy juhataja). Autori märkmed. Tallinn, 10. Veebruar 2012.
80. **Valentin E. K.,** Swot Analysis from a Resource-Based View. Journal of Marketing Theory and Practice. 2001, Vol. 9, No. 2, pp. 54-69.
81. **Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., Dick, R.** The Role of Leaders in Internal Marketing. Journal of Marketing, 2009, March, Vol. 73, pp. 123-145.
82. Wikipedia Soomet tutvustav kodulehekül.
[<http://et.wikipedia.org/wiki/Soome>] 16.10.2011
83. **Wind, Y., Robertson, T. S.,** Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. Journal of Marketing. 1983, Vol. 47, No. 2, pp. 12-25.
84. **Портр Е. М.** Конкурентная Стратегия. Москва: Альпина Бизнес Букс, перевод, 2005, 460 p.

LISAD

Lisa 1. Soome riigi regioonide suurus ja rahvaarv

Maakonnad	Maakonna keskus	Pindala	Rahvaarv	Rahvastiku tihedus	Osakaal rahvastikust
Lapimaa	Rovaniemi	98,984 km ²	184,000	1.9/km ²	3,51%
Põhja-Pohjanmaa	Oulu	37,149.23 km ²	384,900	10.4/km ²	7,33%
Kainuu	Kajaani	24,452.85 km ²	83,400	3.4/km ²	1,59%
Põhja-Karjala	Joensuu	21,584.41 km ²	166,500	7.7/km ²	3,17%
Põhja-Savo	Kuopio	20,366.70 km ²	249,000	12.2/km ²	4,74%
Lõuna-Savo	Mikkeli	18,768.33 km ²	158,500	8.4/km	3,02%
Lõuna-Pohjanmaa	Seinäjoki	13,999.63 km ²	193,400	13.8/km ²	3,69%
Kesk-Pohjanmaa	Kokkola	5,706.39 km ²	70,600	12.4/km ²	1,35%
Pohjanmaa	Vaasa	7,932.36 km ²	175,100	22.1/km ²	3,34%
Pirkanmaa	Tampere	14,469.39 km ²	477,000	33/km ²	9,09%
Satakunta	Pori	8,412.47 km ²	228,700	27.2/km ²	4,36%
Kesk-Soome	Jyväskylä	19950.38 km ²	272,300	13,65in/m2	5,19%
Päris-Soome	Turu	10,910.05 km ²	461,100	42.3/km ²	8,79%

Lõuna-Karjala	Lappeenranta	7,235.59 km ²	135,000	18.7/km ²	2,57%
Päijät-Häme	Lahti	6,256.66 km ²	199,700	31.9/km ²	3,81%
Kanta-Häme	Hämeenlinna	5,706.39 km ²	172,300	30.2/km ²	3,28%
Uusimaa	Helsinki	6,805.74 km ²	1,425,440	209.4/km ²	27,16%
Kymenlaakso	Kouvola	5,595.36 km ²	183,300	32.8/km ²	3,49%
Ahvenamaa	Mariehamn	13,517 km ²	28,007	18.14/km ²	0,52%

Allikas: (Regions of Finland, Population Register Center)

SUMMARY

DEVELOPING MARKETING STRATEGY FOR AIRWAVE LTD TO EXPAND ITS FINNISH MARKET SHARE

Sven Retkov

Every company has to develop marketing strategy to make its marketing activities more easy and systematic. This makes it possible to assess every decision that company makes in relation to developed strategic plan. Continuously growing niche markets, a lot of different products and services, new technologies and trends- all this makes in one hand marketing activities hard but on other hand gives opportunities that were unknown before.

When company has to make decision that do not correspond to developed strategy, it may indicate that something has changed in the environment and maybe it is a time to change the old strategy. It is highly unlikely that even one company, that is presented worldwide today, could have achieved its success without sound marketing plan.

Word “strategy” comes from Greek’s word and means art of war. Marketing plan is like a war plan that must point out competition advantages and ways to apply them, to win a war. It is not possible fully implement competition advantage if consumer, to who it is intended, cannot understand its value. Main problem here is to find a way, how to make customers believe that advantage that company offers is more valuable than that is offered by competitors. Solution to this problem is in strategic planning.

Strategic planning process involves creation of mission statement, strategy and goals. After that all three are bound together to form one whole marketing plan. Analyzing company’s internal and external environment makes it possible to find out its weaknesses and strengths, threats and opportunities.

Marketing strategy research is an important task, because it is searching best solutions for customers' needs in a way that is still profitable for a company. Marketing strategy is that "it", that makes possible for company to achieve its marketing goals. Marketing goals help to achieve company goals that are intended to achieve competition advantage over rival companies. This way research of marketing strategy helps existing and future companies.

The goal of this master thesis is to give recommendations to Airwave Ltd for developing marketing strategy, which are directed to Finnish air to air type heat pump market. Previously there was not made such document and all marketing activities on Finnish market were done without proper market analysis and aimed strategy. With desire to achieve bigger share on Finnish heat pump market, company's management decided to make proper market analysis and develop marketing strategy.

The main objects of the research are:

- a. to explain international marketing concept;
- b. to explain different steps needed to be taken to form marketing strategy;
- c. to introduce used analyzing methods: SWOT and situation analysis;
- d. to introduce company under research;
- e. to gather and analyze data about the market, potential and current customers;
- f. to make SWOT analysis for assessment of company's possibilities on Finnish heat pump market;
- g. to summarize advices for making marketing strategy for Finnish heat pump market.

This master thesis consists of two parts. The first part is about a theoretical review of marketing strategy, techniques for gathering and analyzing information, and steps to develop marketing strategy. Theoretical review gives orientations to develop empirical part of the work. Second part of this thesis is focused on developing strategy for the company under research. For this reason description of this company is given with its product portfolio. Also situation analysis combined with SWOT analysis is made to give advices for developing marketing strategy.

Good situation analysis is a crucial part of successful marketing strategy. Situation analysis consists of three parts, where in first part internal environment of the company is analyzed, to determine company's strengths, weaknesses and resources necessary to expand on new markets. Second part is customer environment analysis to understand who target customer in that market is. Third part consists of general analysis of market and competition on that market. Proper situation analysis is not an assurance for developing successful marketing strategy, but is a crucial part to start making one. To give better overview of situation analysis and point out important factors, SWOT analysis must be done. That is why there was given theoretical overview of SWOT analysis.

In the beginning of empirical part of this research there is a review of the company under research and its markets. By analyzing company's activity it is possible to see that company has strong potential to increase its turnover on foreign markets. The growth of export turnover decreases company's dependences on a market that is a small and unstable, but has intense competition. Today over 2/3 of turnover comes from Estonian market. Management of Airwave has set a goal to decrease turnover from Estonian market under 40%. To achieve it, turnover from export must rise two times.

Product portfolio of Airwave was also described in empirical part. In this master thesis, author has argued, that company has to focus in Finnish market only on air to air heat pumps. All other products should be offered only then when customer directly expresses need for them. As products are not market specific, it is possible to use same strategy on other markets, where company is present, too.

The dense analysis of Finnish heat pump market was also a part of empirical part. For this reason author made searches for data in internet databases, to find descriptions of general economic state, population density and heat pump market. The good review of Finnish heat pump market was acquired from annual European Heat Pump Association report. Author made conclusions from analysis that Finnish market is by its near location, size and high purchase power is a great place for Airwave to expand. In the review of competition, result showed that there is not so many competitors by numbers on Finnish market, but all of them are strong. Also all major brands are represented on the market.

Also customer analysis was made in empirical part. Potential customers for Airwave are companies that's main business is reselling and installing air to air heat pumps. Analysis showed that most of the companies on the market are small sized, but they are great in numbers, total around of 1000. Airwave can collaborate with all companies who show interest in Airwaves offer. Author made a suggestion, that country should be divided in regions, and in every region there should be found some reseller to make the work for Airwave easier.

Completed SWOT analysis helped to understand better information and conclusions that where gathered and made in situation analysis. Main conclusions, that was found, was that Airwave has a significant strengths in price and quality of the product, focusing only on resellers and installers, and having large stock in Tallinn, compared to its competitors on Finnish market. Main weakness of the company is its lack of reputation and main threat is Finnish client's prejudices about Estonian companies. Airwave's opportunity is the size of the market and its rapid growth.

Main advice for strategy development was that company should use price leadership strategy combined with added value. For example it could be fast delivery, flexible payment terms and offering larger range of accessories. The scientific importance of this master thesis is the case study of internationalization of a small firm. Several authors argue that internationalization helps small and medium businesses to grow and that is why it is important to study possibilities for internationalization (Pangarkar 2008: 482, Manolova et al. 2010: 263). Author of this master thesis has analyzed possibilities of internationalization of a small Estonian company and found that best way for it is through export as it needs less resources. Analysis and its outcome can help other similar companies to plan and organize its internationalization. Advice for future research is to focus on implementation of marketing strategy: "Whether and how it is possible to successfully implement developed strategic plan in real life through internal marketing?"